

Johanna Ojala

**KANSAINVÄLISEN TUTKIMUSHANKKEEN ASETTAMAT
VAATIMUKSET HANKKEEN HALLINNOINNILLE KOOR-
DINAATTORIN NÄKÖKULMASTA**

Oulun Eteläisen Instituutin Euroopan Komission
rahoittama FP7 'REAL 3D'-hanke

Opinnäytetyö
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Syksy 2009



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieskan Yksikkö	Aika Marraskuu 2009	Tekijä/tekijät Johanna Ojala
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi KANSAINVÄLISEN TUTKIMUSHANKKEEN ASETTAMAT VAATIMUKSET HANKKEEN HALLINNOINNILLE KOORDINAATTORIN NÄKÖKULMASTA		
Työn ohjaaja Eija Lappalainen		Sivumäärä 44 + 14
Työelämäohjaaja Taina Lehtimäki		
<p>Opinnäytetyössäni perehdyin kansainvälisen hankkeen hallinnoinnin vaatimuksiin koordinaattorin näkökulmasta katsottuna. Hankkeiden hallinnointi asettaa monenlaisia vaatimuksia hankkeen toteuttajalle, varsinkin jos on kyse kansainvälisistä hankkeista. Opinnäytetyöni teoriaosassa perehdyn projekteihin, projektin hallintaan sekä Euroopan Komission rahoitusmuotoihin.</p> <p>Tutkimuksellisen osuuden opinnäytetyössäni toteutin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tiedonhankintamenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Haastateltaviksi valitsin henkilöitä, jotka toimivat kansainvälisten hankkeiden parissa Oulun yliopistolla. Kyselyssä pyydettiin henkilöitä vastaamaan heidän työnsä kannalta katsottuna, millaisia vaatimuksia hankkeen hallinnointi asettaa ja mihin asioihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota.</p> <p>Hankkeen hallinnointi on vaikea tehtävä. Siinä hallinnoijan on otettava huomioon niin rahoittajan kuin organisaationkin asettamat vaatimukset ja sovittava ne yhteen. On myös varauduttava siihen, että erilaisten partnereiden kanssa on pystyttävä tekemään yhteistyötä erilaisista kulttuuritaustoista riippumatta ja saamaan aikaan hankkeelle saatava tulosta. Koordinaattorin tehtävä on todella haastava ja riippuu paljon hallinnoijasta, mikä on hankkeen lopputulos. On pystyttävä luomaan toimiva yhteistyöverkosto hankkeen partnereiden välillä.</p> <p>Koordinaattorin on pystyttävä varautumaan yllättäviin tilanteisiin ja selvittämään ne pikaisesti sekä toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla. Kiinnittämällä huomiota jo hankkeen suunnitteluvaiheessa mahdollisiin ongelmakohtiin, voidaan hankkeen aikana vähentää riskejä tai jopa välttää niitä.</p>		
Asiasanat Projekti, projektin hallinta, Euroopan Komissio, EU-hankkeet, kansainvälisen hankkeen hallinnointi		

ABSTRACT

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date November 2009	Author Johanna Ojala
Degree programme Business Administration		
Name of thesis Demands of an International Project for the Management from the Coordinator's Perspective		
Instructor Eija Lappalainen		Pages 44 + 14
Supervisor Taina Lehtimäki		
<p>In my thesis I studied demands of an international project for the management especially from the project coordinator's perspective. Project management sets a lot of demands on the coordinator, especially in international projects. In the theory part of this thesis I define what a project is and explain project management and European Commission funding.</p> <p>The research method in my thesis was a qualitative theme interview. I interviewed employees who are working with international projects at the University of Oulu. The interviewees answered questions about project management - what kind of requirements there are and which issues need special attention.</p> <p>Project management is very challenging. The coordinator has to accommodate to the demands from both the financier and his or her own organization, as well as to be prepared to work with people from different cultures and different backgrounds. The coordination between the partners should be smooth in order to reach project goals. The coordinator should pay attention to possible risks already in project planning.</p>		
Key words Project, project management, European Commission, EU-funding, international project management		

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1	JOHDANTO	1
1.1	Yleistä hankkeista	1
1.2	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	3
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	5
1.4	Kvalitatiivinen tutkimus.....	5
2	PROJEKTIT JA PROJEKTIN HALLINTA.....	7
2.1	Yleistä projektin hallinnasta	7
2.2	Projektin määritelmä	7
2.3	Projektin vaiheet	9
2.4	Projektityöskentelyn ongelmat	10
3	EUROOPAN KOMISSION RAHOITTAMAT TUTKIMUSHANKKEET	12
3.1	Yleistä Euroopan komission rahoituksesta	12
3.2	EU:n rahoituskanavat.....	13
3.3	7. puiteohjelma 2007 – 2013: Osaamisen Euroopan rakentaminen	14
3.4	Puiteohjelman säännöt ja toimintatavat	16
3.5	7. puiteohjelman rahoittama ”REAL 3D” -tutkimushanke	17
3.6	Hankkeen osapuolet	18
3.7	Sopimukset	19
3.7.1	Avustussopimus	20
3.7.2	Konsortiosopimus.....	21
3.8	Koordinaattorin tehtävät.....	21
4	KANSAINVÄLISEN HANKKEEN HALLINNOINNIN VAATIMUKSET HANKKEEN KOORDINAATTORILLE.....	23
4.1	Komission asettamat vaatimukset	23
4.2	Lait ja säännöt	24
4.3	Tarkastukset	24
4.4	Oman organisaation asettamat vaatimukset, säännöt ja toimintaohjeet ..	25
4.5	Toimintaympäristön asettamat vaatimukset.....	25
4.5.1	Kieli	25
4.5.2	Kulttuurien erilaisuudet ja erilaiset toimintatavat.....	26
4.6	Monikulttuurinen työyhteisö	28
4.7	Vaatimukset hankkeessa toimiville työntekijöille	30
5	KANSAINVÄLISEN HANKKEEN ASETTAMAT VAATIMUKSET HANKKEEN HALLINNOINNILLE	31
5.1	Tutkimusaineiston hankinta	31
5.2	Tutkimustulokset	32
6	YHTEENVETO, POHDINTOJA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	36
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni tutkin Euroopan komission rahoittaman kansainvälisen hankkeen asettamia vaatimuksia hankkeen hallinnoinnille ja erityisesti koordinaattorin eli hankkeen hallinnoijan näkökulmasta. Esimerkkinä käytän Oulun Yliopiston alueyksikön Oulun Eteläisen Instituutin hallinnoimaa 'Real 3D' -hanketta. Real 3D on Euroopan Komission 7. puiteohjelman rahoittama digitaalista holografiaa tutkiva hanke. Hankkeen toteutusaika on kolme vuotta ja budjetti kokonaisuudessaan noin 5,4 miljoonaa euroa, josta Euroopan Komission rahoittama osuus on kokonaisuudessaan 4,5 miljoonaa euroa. Hankkeeseen osallistuu kahdeksan organisaatiota seitsemästä eri Euroopan maasta.

1.1 Yleistä hankkeista

Hankkeen hallinnointi tuo monia haasteita osallistujille onnistuakseen asetetuissa tavoitteissa. Omat vaatimuksensa hankkeen onnistumiselle asettavat niin rahoittaja, oma organisaatio kuin erilaisen kulttuuritaustan omaavat partnerit sekä monikulttuurinen työyhteisö. On pystyttävä sovittamaan yhteen kaikkien osapuolten tavoitteet ja odotukset. Tärkeimpänä tavoitteena on pystyä toteuttamaan projekti Euroopan komissiolle luvattulla tavalla.

Ennen hankkeen alkamista on valmistauduttava hyvin hankkeen hallinnoinnin vaatimuksiin ja perehdyttävä asioihin erilaisten koulutusten avulla sekä opiskelemalla saatavilla olevaa materiaalia ja kartoittamalla mahdolliset tulevat ongelmatilanteet. Pitää myös pyrkiä jo etukäteen miettimään keinot, kuinka ongelmatilanteista selvitään. Näillä toimilla pyritään minimoimaan epäonnistumisen riskit hankkeen hallinnoinnin suhteen.

Opinnäytetyössäni kartoitan Euroopan komission antamaa ohjeistusta puiteohjelma hankkeelle asetetuista säännöistä hankkeen toteutuksesta sekä Euroopan komission ohjeistukseen raportoinnista. Lähteinä käytän Euroopan komission

asettamia säädöksiä ja ohjeita, sekä erilaisista lähteistä saatavilla olevaa tietoa hankkeiden toteutuksesta. Komissiolla on erittäin yksityiskohtaiset ohjeet, joiden mukaan hankkeiden toteuttajien tulee toimia.

Informaatiota on todella runsaasti saatavilla erilaisista Euroopan Unionin julkaisemista kirjoista ja oppaista, internetistä sekä erilaisista koulutustilaisuuksien esityksistä. Ongelmana voi olla se, että tarvittavaa tietoa löytyy niin paljon, että sen rajaamiseen ja oikean tiedon löytämiseen kuluu paljon aikaa.

Materiaalia on koko ajan yhä enemmän myös suomeksi, mutta ohjelmakauden alkuvaiheessa kaikki ohjeistus on ollut vieraalla kielellä, pääasiassa englanniksi. Ohjelmakauden alussa oli myös se ongelma, että hankkeen hallinnointiin esimerkiksi raportointiin, ei ollut tarvittavaa tietoa vielä saatavilla. Ohjeistusta julkaistaan siinä tahdissa kuin se on tarpeellista hankkeiden edetessä.

Real 3D -hanke oli ensimmäisten puiteohjelman rahoittamien hankkeiden joukossa. Suomessa vuoden 2008 alussa aloitti n. 40 hanketta, joissa suomalainen organisaatio oli hankkeen hallinnoijana. Real 3D on yksi hanke näiden hankkeiden joukossa.

Hankkeen alkuvaiheessa oli todella vaikea saada tarpeellista ohjeistusta siitä, miten tulisi toimia. Hankkeen hallinnointikäytäntöjen oli perustuttava olettimiin, kuinka luultavasti pitäisi toimia. Vasta virallisten ohjeiden julkaisemisen jälkeen pystyttiin varmuudella sanomaan, mitä tietoja komissio haluaa esimerkiksi hankkeen raportoinnin suhteen. Ensimmäisen vuoden jälkeen moni asia on selkiytynyt ja toimintaohjeet ovat tulleet aiempaa tutummiksi.

Selvittääkseni tämänhetkisen tilanteen siitä, mitkä ovat puiteohjelmien hallinnoinnin tavoitteet ja vaatimukset, haastattelin Oulun yliopistossa kansainvälisten hankkeiden parissa työskenteleviä henkilöitä. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Kohdejoukon valinnan perusteena oli se, että heillä on erinomainen tietämys ja vankka kokemus Euroopan Komission rahoittamien hankkeiden hallinnoinnista. Lisäksi käytin saatavilla

olevaa aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja työssäni hankittuja laajoja asiakohdaisia tietoja. Työskentelen itse tällä hetkellä kansainvälisen projektin hallinnointitehtävissä Oulun yliopiston Oulun Eteläisen instituutissa. Työssäni olen saanut huomata, kuinka haasteellinen tehtävä on hankkeen koordinointi.

Tässä opinnäytetyössäni perehdyn myös käsitteeseen projekti, ja mitä se pitää sisällään. Mikä ylipäätään on projekti ja kuinka sitä hallitaan ja johdetaan? Miten projektitoiminnassa päästään haluttuun lopputulokseen ja mitkä asiat vaikuttavat siihen? Mitä on projektimuotoinen työskentely? Aiheeseen perehdyin saatavilla olevan kirjallisuuden perusteella sekä tutkimalla internetistä löytyvää materiaalia.

1.2 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Projekti	Sarja ainutlaatuisia, monimutkaisia ja toisiinsa kytkeytyviä toimintoja, joilla on yksi tavoite tai päämäärä ja jotka pitää toteuttaa määrättyssä ajassa, määrättyllä budjetilla ja määrättyjen spesifikaatioiden mukaan. (Helsingin yliopisto 2006)
Projektin hallinta	Ihmisten johtamista ja viestintää. Hallinta on valvoa ja tehdä päätöksiä, pitää projekti kelvollisena käyttäen parhaita kykyjä, onnistua tarkoituksessaan.
Hanke	Synonyymi sanalle projekti, voi myös tarkoittaa usean projektin rypästä.
Osallistuja	EU:n 7. puiteohjelmaan osallistuva oikeussubjekti eli tuen saaja, joka allekirjoittaa avustussopimuksen hyväksymisilmoituksen ja jolle sitä kautta syntyy oikeuksia ja velvollisuuksia yhteisöön nähden.

Euroopan komissio	EU:n toimielin, joka valmistelee ja panee täytäntöön Euroopan Unionin neuvoston asettamia säädöksiä ja päätöksiä. Valvoo niiden noudattamista EU:n jäsenvaltioissa. (European Commission)
ERC	Euroopan tutkimusneuvosto. 7. puiteohjelman Ideat - erityisohjelman osa ja uusi rahoitusmekanismi, josta annetaan tukea parhaalle tutkijalähtöiselle tutkimukselle Euroopassa ja pyritään niin saamaan lisää huippuosaamista EU:ssa harjoitettavaan pioneiritutkimukseen.
7. Puiteohjelma	Euroopan Unionin tärkein tutkimuksen rahoitusväline. (7. framework program)
Ohjelmakausi	Meneillään oleva ohjelmakausi on järjestyksessään 7. ja kesto on 2007 – 2013.
Konsortio	Kaikki projektin osapuolet muodostavat konsortion eli yhteenliittymän (Consortium).
Konsortiosopimus	Osapuolten keskinäisiä välejä koskeva sopimus, jossa sovitaan mm. projektin hallinnosta, immateriaalioikeuksista, keskinäisestä vastuusta ja rahoituksen jakamisesta; Konsortiosopimus on seitsemännessä puiteohjelmassa pakollinen.
Koordinaattori	Yksi hankkeen osapuolista hoitaa hankkeen hallinnointi tehtävät. Koordinaattori toimii Komission ja hankkeen osapuolten välisenä yhteyshenkilönä (Co-ordinator).
Avustussopimus	Komission puiteohjelman toteuttamista varten laadittu vakioimuotoinen sopimus, joka koostuu ydinsopimuksesta

sekä liitteistä I-VII. Komissio ja koordinaattori allekirjoittavat sopimuksen (Grand Agreement).

Auditointi	komission edustajan suorittama tarkastus, jossa selvitetään, onko hankkeeseen myönnetty rahat käytetty sovitulla tavalla (Certification/ Auditing).
Asetus	Pätee yleisesti jäsenmaissa: se on kaikilta osiltaan velvoittava ja sitä sovelletaan sellaisenaan; syrjäyttää sen kanssa ristiriidassa olevan kansallisen lainsäädännön.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksellinen osuuden opinnäytetyössäni toteutin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tiedonhankintamenetelmäksi valitsin teemahaastattelutyypin kyselyn. Haastatteluun osallistuvat henkilöt työskentelevät Oulun yliopiston palveluksessa hankkeiden hallinnointitehtävissä.

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan konkreettisia aineiston hankinta- ja -analyysimetodeja tai –tekniikoita, nämä puolestaan luokitella laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. Seuraavaksi käsittelen menetelmistä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska käytän sitä opinnäytetyössäni.

1.4 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen määrittelemine on vaikeaa. Laadullinen tutkimus mielletään yleensä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen vastakohtaksi. Laadullinen tutkimus ei siis perustu mittaamiseen eli pyrkimykseen saattaa aineisto numeeriseen muotoon. Kvalitatiivisella aineistolla tarkoitetaan laajasti katsottuna kaikkea ei-kvantitatiivista aineistoa. (Lappalainen 2009)

Kvalitatiivista tutkimusta käytetään silloin, kun halutaan tutkia esimerkiksi, miksi asiakas valitsee tietyn tuotteen tai miten hän reagoi tiettyyn asiaan tietyllä tavalla

eli pyritään tarkastelemaan ihmisten käyttäytymistä heidän omasta näkökulmastaan katsottuna. Parhaimmillaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus täydentävät toisiaan. (Lappalainen 2009)

Oma tutkimusreitti muodostuu monien valintojen perusteella. Yhtä oikeaa tapaa tehdä laadullista tutkimusta ei ole. Kaikki laadulliset tutkimukset ovat luonteeltaan tapaustutkimuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

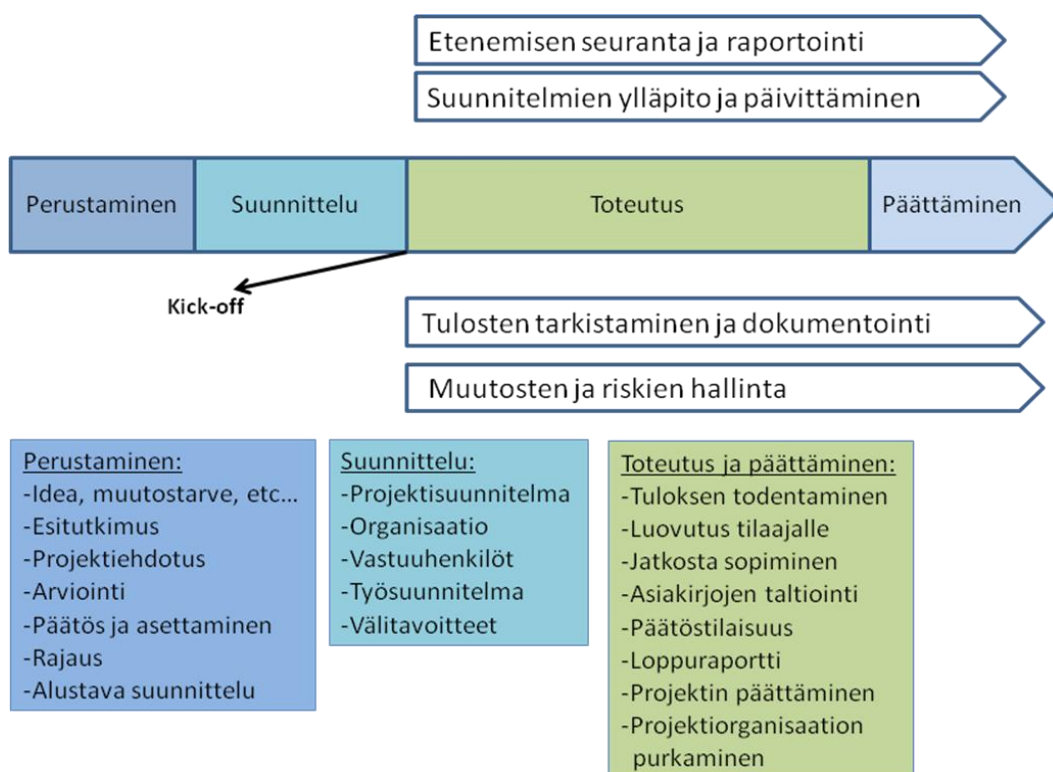
Laadullisen tutkimuksen yleisimmät tiedonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä tutkimusongelmasta riippuen sekä resurssien mukaan. Strukturoitu haastattelu tarkoittaa haastattelua, jossa tutkija määrää kysymykset ja kysymysten esittämisjärjestyksen, sekä antaa yleensä myös vastausvaihtoehdot. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin sekä voi valita kysymysten järjestyksen. (Lappalainen 2009)

Kyselyn tutkimuskysymysten asettelussa sekä niiden muotoilussa tulee olla todella huolellinen, sillä ne määrittävät pitkälti kyselyn onnistumisen. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja ne rakennetaan tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman mukaisesti. Kyselyn huonona puolena voidaan pitää yleensä aika alhaista vastausprosenttia. (Lappalainen 2009)

2 PROJEKTIT JA PROJEKTIN HALLINTA

2.1 Yleistä projektin hallinnasta

Projektihallinta on Kai Ruuskan sanojen mukaan suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, ohjausta, koordinointia, valvontaa, suunnan näyttämistä ja ihmisten johtamista. Keskeisimpänä asiana hän nostaa esille ihmisten johtamisen. On pysyttävä ohjaamaan projektissa työskentelevät henkilöt toimimaan halutulla tavalla toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi. (Ruuska 2005,18.)



KUVIO1. Kaavio projektin hallinnasta (Prodictor Oy 2009)

2.2 Projektin määritelmä

Sana projekti tulee latinasta ja tarkoittaa suunnitelmaa tai ehdotusta. Lyhyesti määriteltynä projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka ovat tilapäisesti

koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Lisäksi projektilla on kiinteä budjetti ja aikataulu. Projektit ovat organisaation keino vastata ympäristön muutoksiin. (Ruuska 2005, 18.)

Risto Pelinin mukaan projekti on työ, joka suunnitellaan ja jonka etenemistä seurataan systemaattisesti käyttäen projektihallinnan menetelmiä. Projekti on onnistunut, kun se täyttää sille asetetut tulokselliset, ajalliset sekä taloudelliset tavoitteet. (Pelin 1991, 13.)

Projekti-nimitystä käytetään yleensä erityyppisistä tutkimus- ja kehittämistehtävistä. Yleensä projekteja toteuttava organisaatio voi olla yliopisto, korkeakoulu, tutkimuskeskus, sairaala tai yritys yksinään tai yhdessä muiden organisaatioiden kanssa. Projektityyppejä ovat esimerkiksi tuotekehitys-, tutkimus-, investointi-, toimitus-, vienti- ja toiminnan kehittämisprojektit. Projektin lopputuloksen ei tarvitse olla tuote, vaan se voi olla myös ratkaisu ongelmaan. Projektille tyypillisiä piirteitä ovat selkeät tavoitteet, elinkaari ja että se on itsenäinen kokonaisuus. Projektit ovat työskentelyä ryhmässä. Projektin organisaatiota voidaan sanoa myös kerta-käyttöorganisaatioksi. Se muodostetaan tiettyä tehtävää varten, jonka valmistuttua organisaatio puretaan. (Pelin 1991, 30.)

Projektiorganisaatiolla on asettaja yritys tai muu taho, joka rahoittaa projektin. Jokaiselle projektille asetetaan johto- tai ohjausryhmä. Johtoryhmä valvoo projektin vetäjän toimintaa ja tekee keskeiset päätökset. Johtoryhmä on yleensä koottu henkilöistä, joilla on tuntemusta projektin aiheesta tai toimintaympäristöstä. Projektin vetäjäksi valitaan projektipäällikkö, jonka tehtävänä on hallinnoida projektia, organisoida toimintaa sekä johtaa henkilöstöä. Projektipäällikölle asetetaan suuret odotukset ja on paljon projektipäälliköstä kiinni kuinka projekti onnistunut.

Hyvän projektipäällikön ominaisuuksiksi on listattu projektiosaamista käsittelevän kirjan mukaan seuraavia asioita: Projektipäälliköllä tulisi olla osaamista ihmisten johtamisen suhteen, teknistä osaamista, hallinnollista osaamista sekä poliittisia taitoja esimerkiksi verkostoitumiseen ulkopuolisten tahojen kanssa. Henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan projektipäällikön tulisi olla uskottava, hyvät taidot ongelmi-

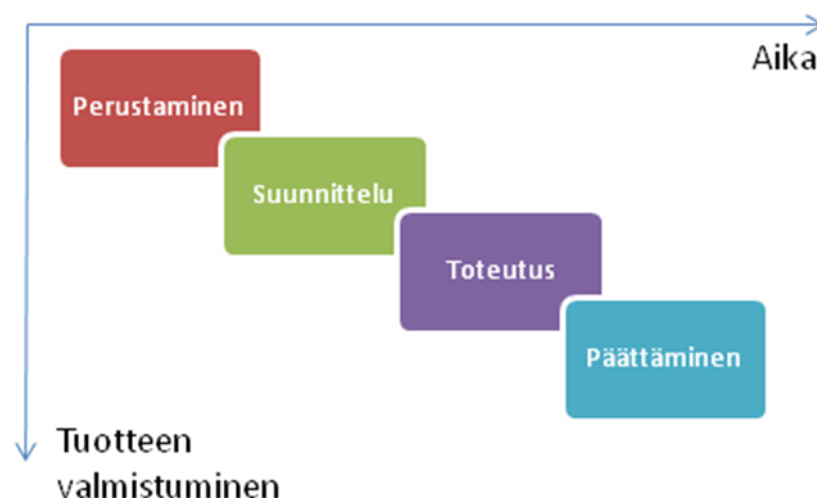
en ratkaisijana, hänen tulee kestää epämääräisyyttä, ja omata joustava johtamistyyli ja tehokas kommunikointitapa.(Vartiainen, Ruuska, Kasvi 2003, 63.)

2.3 Projektin vaiheet

Projektissa täytyy olla käynnistys-, toteutus- sekä lopetusvaihe. Projekti on sidottu tiettyyn toteutusaikaan. Käynnistysvaiheeseen kuuluvat projektin suunnittelu ja ideointi, projektin käynnistystoimet, eli resurssien varaaminen ja henkilöstön sitouttaminen projektin toteutukseen sekä infrastruktuurin rakentaminen.

Toteutusvaiheessa suunniteltu tuote, järjestelmä tai ongelmanratkaisu toteutetaan ja laaditaan tarvittavat dokumentit projektin toteutuksesta. Jos projektin suunnittelu on hoidettu hyvin, ei toteutusvaiheessa pitäisi olla suuria ongelmia. Yllätyksiähän voi aina sattua ja niihin on varauduttava. Jos näihin asioihin on kiinnitetty huomiota jo suunnitteluvaiheessa, ongelmien ratkaisu on huomattavasti helpompaa.

Projekti on ajallisesti määritelty prosessi. Tuloksen valmistuttua päätetään projekti. Päätös vaiheessa projektin vetäjän tehtävänä on dokumentoinnin viimeistely ja arkistointi, loppuraportin laatiminen, päätöskokous ja projektiorganisaation purkaminen.(Pelin 1991, 22.)



KUVIO2. Projektin vaiheistus (Ruuska 2005, 22.)

2.4 Projektityöskentelyn ongelmat

Projektityöskentelyssä voi syntyä monia ongelmia. Useasti projektin elinkaaren aikana ongelmia voi syntyä projektin hallinnoinnissa. Kai Ruuskan mukaan projektityöskentelyssä voi syntyä ongelmia, jos projektin valmistelu on tehty puutteellisesti, projektin raja-
aus on ollut epäselvä tai se on muuttunut. (Ruuska 2005, 38–48.)

Uusien tehtävien ja asioiden ottaminen projektiin kesken kaiken, on harkittava todella tarkkaan. Projektin muuttaminen voi olla kallista ja työläs toteuttaa. Mitä pidemmälle projekti etenee, sitä tarkemmin on muutosehdotuksia mietittävä. Projektin toteutukseen ei ole varattu riittävästi henkilöitä, jotka tekevät pelkästään projektityötä. Useasti työntekijät hoitavat projektin tehtäviä omien muiden töiden ohella ja silloin ei jää tarpeeksi aikaa tehtävien suorittamiseen projektissa. (Ruuska 2005, 38–48.)

Suureksi ongelmaksi projektityöskentelyssä voi tulla eteen myös henkilöstön keskinäiset ristiriidat tai väärät henkilöstövalinnat. Henkilöstön on pystyttävä toimimaan tiiviissä yhteistyössä keskenään ilman ongelmia. Muussa tapauksessa projektin toteutus voi pahasti kärsiä. Ristiriidat voivat heijastua koko ryhmän toimintaan, eikä virheen korjaaminen myöhemmin ole helppoa. (Ruuska 2005, 38–48.)

Yleisesti henkilöstön irrottaminen perusorganisaatiosta projektin käyttöön voi olla vaikeaa, vaikka siitä olisi sovittu projektin käynnistysvaiheessa. Tämä johtaa helposti siihen, että projektia hoidetaan omien töiden ohella, eikä aikaa ei riitä tarpeeksi projektin toteutukseen. Tiedonkulussa voi myös tulla ongelmia, kun yhdelle asiantuntijalle tarkoitetut tehtävät jaetaan monen eri henkilön kesken. (Ruuska 2005, 38–48.)

Yksinkertaisesti organisoitu ja riittävän pieni tavoitteisiin sitoutunut projektiryhmä on parempi kuin suuri projektiorganisaatio, jonka jäsenet hoitavat projektin tehtäviä muiden töidensä ohella. (Ruuska 2005, 38–48.)

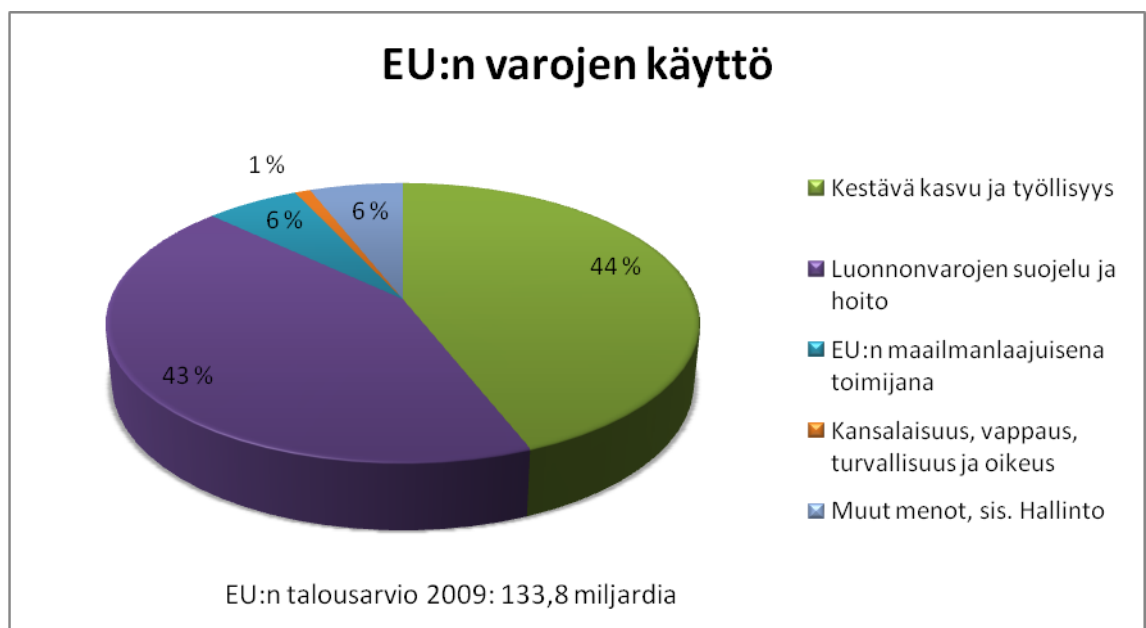
Asetettujen vaatimusten ja aikataulutavoitteiden pitää olla sopusoinnussa käytettävissä oleviin voimavaroihin nähden. Aikataulujen lipsuminen johtuu tavallisesti siitä, ettei projektilla ole alun perinkään osoitettu riittävästi voimavaroja. Kun aikataulupaineet alkavat käydä sietämättömiksi, tilannetta ryhdytään korjaamaan liisäämällä projektin henkilöstöresursseja. Tämä yleensä johtaa siihen että aikataulut venyvät entisestään, koska uusien henkilöiden perehdyttäminen hankkeeseen kuormittaa jo entisestään kiireistä projektiryhmää. (Ruuska 2005, 38–48.)

Projektin hallinta perustuu aina projektisuunnitelmaan. Mikäli suunnitelma tehdään huonosti, ei hyväkään projektiryhmä pysty selviytymään tehtävästä. Suunnittelun yleisiä virheitä ovat: Liian optimistiset arviot työmäärästä ja aikatauluista. Henkilöiden käytettävyys yliarvioidaan. Henkilöiden kokemusta ei oteta huomioon työmäärää arvioitaessa. (Ruuska 2005, 38–48.)

3 EUROOPAN KOMISSION RAHOITTAMAT TUTKIMUSHANKKEET

3.1 Yleistä Euroopan komission rahoituksesta

Euroopan Unionin tavoitteena on luoda Euroopan alueesta maailmain johtava tutkimusalue. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi Euroopan Yhteisö edistää tutkimus- ja kehitystoiminnan huippuosaamista rahoittamalla Eurooppalaisia tutkimushankkeita. Vuonna 2009 Euroopan unionin talousarvio on noin 133,8 miljardia euroa, joka on noin prosentti jäsenmaiden yhteenlasketusta kansantulosta. (Eurooppa-tiedotus 2009)



KUVIO3. Talousarvion 2007–2013 jakautuminen eri luokkiin. (Kuva: Euroopan komissio, lähde Euroopan unionin portaali 2009)

Tällä budjettikaudella suurin yksittäinen osa talousarviosta on varattu Euroopan Unionin alueen kilpailukyvyn parantamiseksi sekä lisätään yhteenkuuluvuutta EU:n sisällä tasoittamalla rikkaiden ja köyhien jäsenvaltioiden välisiä eroja. Tämän vuoden talousarviossa tähän niin kutsuttuun kestävään kasvuun on varattu yhteensä 45 %. (Eurooppa-tiedotus 2009)

Toiseksi suurin menoerä on maatalous, jonka osuus vuosien 2007 - 2013 talousarviosta on noin 35 prosenttia. Maaseudun kehittämistä varten on varattu 11 prosenttia ja ympäristönsuojelua varten 10 prosenttia budjettivaroista. (Euroopan Unionin portaali, 2009)

Loput varoista käytetään hyvin monenlaisiin asioihin, kuten elinikäisen oppimisen edistämiseen, kansalaisten turvallisuuden ja oikeussuojan lisäämiseen, tutkimus- ja kehitystyöhön sekä humanitaariseen apuun. Hallintoon käytetään noin 6 % talousarviosta. (Eurooppa-tiedotus 2009)

Aikaisemmilla ohjelmakausilla maatalouden osuus on ollut muita osuuksia suurempi. Ohjelmakaudella 2007 – 2013 Kestävän kasvun ja työllisyyden osuus on mennyt prosenttiyksiköllä maatalouden ohitse.

3.2 EU:n rahoituskanavat

Euroopan Unionin rahoituskanavat jaetaan rakennerahastoihin, joita ovat Euroopan sosiaalirahasto, Euroopan rakennerahasto ja koheesiorahasto. Koheesiorahaston kautta ei rahoitusta Suomeen jaeta. Sen tarkoituksena on tasoittaa kehityseroja eri alueiden ja jäsenvaltioiden välillä. (Pirkola 2009)

EU:n maatalousrahastosta (EMR) rahoitetaan Maa- ja metsätalouden kilpailukyvyyn parantamiseen tähtäävään toimintaa sekä rahoitetaan ympäristö ja maaseututoimia. Ympäristön ja maaseudun toimintalinjaan kuuluvat epäsuotuisien alueiden tuet, LFA-tuet, maatalouden ympäristötuet sekä eläinten hyvinvoinnin edistäminen. (Pirkola 2009)

Kolmantena EU:n rahoituskanavana ovat niin sanotut suorat rahoituskanavat. Tämä sisältää suuren määrän erilaisia rahoitusohjelmia, esimerkiksi 7. puiteohjelma kuuluu tähän rahoituskanavaan. Kokonaisuudessaan EU:n erilaisia rahoituskanavia on satoja. (Pirkola, 2009)

3.3 7. puiteohjelma 2007 – 2013: Osaamisen Euroopan rakentaminen

Tutkimuksen puiteohjelma on Euroopan Unionin tärkein väline ohjata rahoitusta Eurooppalaiseen tutkimus ja kehitystoimintaan. Tavoitteen Euroopan Unionilla on kehittää unionin alueesta maailman johtava tietoon perustuva tutkimusalue ja lujittaa yhteisön teollisuuden tieteellistä ja teknologista perustaa ja varmistaa näin kansainvälinen kilpailukyky. (Euroopan parlamentin ja neuvoston päätös N:o 1982/2006/EY).

Vuosille 2007–2013 ajoittuva seitsemäs puiteohjelmakausi on kestoaltaan seitsemän vuotta. Budjetti puiteohjelman kestoajalle on yhteensä 54,6 miljardia euroa. Ensimmäinen puiteohjelmakausi alkoi vuonna 1984, jolloin ohjelmakauden pituus oli kolme vuotta. Kausi kaudelta puiteohjelmien koko on kasvanut niin kestoaltaan kuin talousarvion suuruudelta. 4. Puiteohjelmakaudella (1994 – 1998) budjetti oli 207,9 milj. €, 5. (1998 – 2002): 284 milj. € ja 6. (2002 – 2006) 298 milj.€.

Hakijana 7. puiteohjelman hankkeissa voivat olla erilaiset organisaatiot Euroopan Unionin jäsenmaista, hakijamaista tai jopa EU:n ulkopuolisesta maasta. Hakemukset lähetetään sähköisesti Brysseliin Euroopan komissioon, jossa ulkopuoliset arvioijat arvioivat hakemukset ja laittavat ne paremmuusjärjestykseen. Kilpailu rahoituksesta on kova ja vain parhaat hakemukset voivat saada rahoituksen.

Euroopan komissio vahvistaa vuosittain työohjelman, jonka perusteella julkistetaan hakuja avoimille hankkeille (Eurooppa-tiedotus 2009). Komission pääosastot julkaisevat verkkosivuillaan ja Euroopan Unionin virallisessa tiedotuslehdessä näitä hakuja. Ehdotuspyynnöissä pyydetään kiinnostuneita esittämään hankesuunnitelman, jotka vastaavat komission asettamia tavoitteita ja muita ehtoja.

Euroopan neuvosto ja Euroopan parlamentti on antanut asetuksessa arviointikriteerit, joiden perusteella ulkopuoliset asiantuntijat arvioivat hakemukset. Arviointikriteerit sekä muut ohjeet hakijoille löytyvät CORDIS-verkkosivulta hakijan oppaasta (Guide for Applicants). (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EY) N:o 1906/2006)

Euroopan parlamentin ja neuvoston päätöksen mukaan 7. puiteohjelman kautta rahoitetaan neljää erikoisohjelmaa, joita ovat Yhteistyö, Ideat, Ihmiset sekä Valmiudet. Nämä neljä erikoisohjelmaa jakaantuvat vielä useisiin eri aihepiireihin.

Yhteistyö-ohjelman yhdeksän aihepiiriä ovat terveys, elintarvikkeet, maatalous, bioteknologia, tieto- ja viestintätekniikka, nanotieteet, nanoteknologia, materiaalit ja uudet tuotantoteknologiat, energia, ympäristö (mukaan lukien ilmastonmuutos), liikenne (mukaan lukien ilmailu), yhteiskunta- ja taloustieteet, humanistiset tieteet sekä turvallisuus ja avaruus. (Eurooppa-tiedotus 2009, 37.)

Ideat-ohjelmalla halutaan lujittaa Euroopan pioneiritutkimusta. Ohjelmasta rahoitetaan teoreettista ja uutta luotaavaa huipputason tutkimusta. Ohjelmaa hallinnoi Euroopan tutkimusneuvosto (European Research Council, ERC). Ideat-ohjelma ja tutkimushankkeet-ohjelma poikkeavat hieman toisistaan rahoitussääntöjen sekä valintakriteerin mukaan. (Eurooppa-tiedotus 2009, 37.)

Ihmiset-ohjelman tarkoituksena on edistää tutkijoiden urakehitystä ja osallistumishalukkuutta. Se on jatkoa Marie Curie -ohjelmalle, joka on vuosikausia tarjonnut eurooppalaisille tutkijoille liikkuvuus- ja koulutusmahdollisuuksia (Eurooppa-tiedotus 2009, 38.).

Ihmiset-ohjelman toimilla olisi rohkaistava yksittäisten henkilöiden ryhtymistä tutkijan uralle, kannustettava eurooppalaisia tutkijoita jäämään Eurooppaan, houkuteltava tutkijoita koko muusta maailmasta Eurooppaan sekä tehtävä Euroopasta kiinnostavampi työskentelypaikka parhaille tutkijoille. (Euroopan Unionin virallinen lehti 2006)

Valmiudet-ohjelman tarkoitus on eurooppalaisen tutkimuksen laadun ja kilpailukyvyn parantaminen. Seitsemännessä puiteohjelmassa rahoitetaan myös ERC:n toteuttamia suoria toimia, sekä EURATOM-puiteohjelman toimia seuraavilla aloilla: fuusioenergiatutkimus ja ydinfissio ja säteilysuojelu. (Eurooppa-tiedotus 2009, 38.)

Eri hankemuodoilla on asetettu omat tavoitteensa hankkeen toteutuksen suhteen. Yhteistutkimushanke (Collaborative Research Project), huippuosaamisen verkosto (Networks of Excellence, NoE), koordinointi- ja tukitoimet (Coordination and Support Actions, CSA) ja tutkijaliikkuvuus eli Marie Curie –toimet.

Yhteistutkimushankkeiden tavoitteena on lisätä Euroopan kilpailukykyä muuhun maailmaan nähden. Hankkeissa yhdistetään useiden tutkimusorganisaatioiden ja yritysten osaaminen. Yhteistutkimushankkeilla on ennalta määritelty tieteellinen ja teknologinen tavoite. Hankkeiden kesto on yleensä 2 – 5 vuotta. Hankkeessa voi olla minimissään kolme toisistaan riippumatonta osallistujaa kolmesta eri EU- tai liittännäismaasta. Yleensä pienissä hankkeissa osallistujia on noin 5 – 10 ja suurissa hankkeissa 10 – 20. Hankkeisiin osallistuvia organisaatiota voivat olla tutkimusta tekeviä tutkimuslaitoksia, yliopistoja tai yrityksiä.

Rahoitusta Euroopan komissio voi myöntää yhteistutkimushankkeille hankkeen työstä aiheutuneiden todellisten kulujen mukaan. Komissio ei myönnä koskaan rahoitusta kokonaisuudessaan. Projektin eri tehtäville on määritelty eri rahoitusosuudet, esimerkiksi Tutkimus- ja kehitystyöstä osuus on yleensä 50 – 75 % ja hankkeen hallinnointi tai muut erikseen sovitut toiminnot 100 %. Komission myöntämän kokonaisrahoituksen osuus vaihtelee noin puolesta miljoonasta kymmeneen miljooniin euroihin hankkeen koosta riippuen.

3.4 Puiteohjelman säännöt ja toimintatavat

Puiteohjelman säännöt ja lait asettaa Euroopan Unioni. EU on määritellyt hyvin tarkkaan kuka rahoitusta voi saada, millaiset ehdot hakijoiden on täytettävä. On myös tarkkaan säädetty se, miten rahan voi käyttää. Raportoinnista ja hankkeessa aikaan saaduista tuloksista on myös raportoitava komissiolle tarkkojen ohjeiden mukaan ja annetun aikataulun mukaisesti. Kaikista rahoituksen ehdoista sovitaan avustussopimuksessa.

Hankkeen raportoinnin komissioon hoitaa koordinaattori, jonka tehtävänä on kerätä raportit hankkeen muilta partnereilta ja raportoitava tulokset komissioon. Raportointi on hoidettava annetun aikataulun mukaisesti. Partnereilla on aikaa raportoida komissiolle 60 päivän sisällä raportointikauden päätyttyä. Raportointikausi voi vaihdella projektikohtaisesti. Sen pituus voi olla kolmesta kuukaudesta jopa vuoteen. Raportointikaudet on sovittu konsortion ja komission välillä ja siitä on ilmoitettu avustussopimuksessa eli Grand Agreementissa. Kun kausiraportti on jätetty komissiolle, on sillä aikaa käsitellä raportointi 105 päivän kuluessa ja joko hyväksyä kokonaan, hyväksyä osittain tai hylätä kustannukset. Komissio voi pyytää myös lisäselvityksiä raportointiin koordinaattorilta.

Toimintatavat riippuvat hyvin pitkälle toteuttajaorganisaatioiden omista toimintatavoista ja käytännöistä. Komissio on antanut tiedoksi asiat, jotka tulee hoitaa hankkeen aikana, mutta on antanut ohjeeksi toimia oman organisaation toimintatapojen ja ohjeiden mukaisesti. Jokaisen partnerin on siis toimittava oman organisaation ohjeiden mukaan. Ohjeet voivat poiketa hyvinkin paljon muiden samassa hankkeessa toimivien partnereiden ohjeista, esimerkiksi matkustussäännöt ovat erilaisia.

Euroopan Parlamentti ja Euroopan Neuvosto ovat laatineet asetukset ja säädökset EUROOPAN PARLAMENTIN JA NEUVOSTON ASETUS (EY) N:o 1906/2006. Asetuksella on määrätty miten rahoitusta tulisi jakaa, kuka sitä voi hakea ja kuinka hanke-ehdotukset tulee arvioida, siinä määritellään myös hankkeiden toimintaan ja raportointiin liittyvät ohjeistukset. Komissio on laatinut ohjeistusta sekä hakijalle, toteuttajalle että hankkeiden tarkastajille.

3.5 7. puiteohjelman rahoittama ”REAL 3D” -tutkimushanke

Esimerkkinä kansainvälisestä hankkeesta opinnäytetyöhöni olen valinnut Euroopan Komission 7. puiteohjelman yhteistyöohjelman rahoittaman tutkimushankkeen 'Real 3D' – 'Digital holography for 3D and 4D real-world objects' capture, processing, and display'. Tutkimushanke aloitti toimintansa vuoden 2008 helmikuussa ja rahoitus on myönnetty kolmen vuoden ajalle. Pääkoordinaattorina eli

hankkeen hallinnoijana toimii Oulun yliopiston alueyksikkö Oulun Eteläisen instituutti. Hankkeessa on Oulun yliopisto mukaan lukien kahdeksan partneria seitsemästä eri Euroopan maasta. Mukana on yrityksiä, tutkimuslaitoksia sekä yliopistoja.

Hanke on maailmanlaajuisesti ainutlaatuinen. Hankkeen tavoitteena on rakentaa järjestelmä, jolla voidaan tallentaa, prosessoida ja näyttää digitaalisia hologrammeja ja digitalisholografisia videoita. Digitaalista holografiaa käytetään jo nyt fysiikan, biologian, konenäön ja digitaalisen kuvankäsittelyn tutkimuksessa. Ensimmäisenä kaupallisena sovellusalana ovat holografiset mikroskoopit.

Tulevaisuuden sovelluskohteita ovat mm. automaattinen kosketukseton mittaus, lääketieteellinen kuvantaminen, 3D-tietokonepelit ja virtuaalitodellisuus, 3D-televisiot ja videot.

Lähemmin tarkastelen hankkeen hallinnointia ja siihen liittyviä asioita alkaen siitä ajankohdasta, jolloin hanke on saanut myönteisen päätöksen Euroopan komissiolta ja se on päässyt aloittamaan toimintansa.

3.6 Hankkeen osapuolet

Hankkeen osapuolina toimivat koordinaattorin eli Oulun yliopiston lisäksi toimivat partnereina Lyncee Tec SA ja Institute of Imaging and Applied Optics, Echole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) Sveitsistä, Department for Microelectronics and microsystemms, National Council of research INOA CNR kehittämiskeskus Italiasta, Department of electrical and electronics engineering Bilkent University Turkista, Varsovan yliopisto Puolasta, Maynoothin yliopisto Irlannista sekä BIA-Sin tutkimuskeskus Saksasta.



KUVA1: Kartta Real 3D-hankkeen partnerit (Kartta: interpreter-ua, hankkeen partnerit Real3D tutkimussopimus)

3.7 Sopimukset

Hankkeen hakemusvaiheessa ei konsortiosopimus ole välttämättä vielä valmis, joten osallistujien on hyvä allekirjoittaa esisopimus eli aiesopimus (Memorandum of Understanding). Sopimuksen allekirjoittamalla partnerit sitoutuvat hankkeen toteuttamiseen. Allekirjoitetut sopimukset toimitetaan Euroopan komission hankkeesta vastaavalle virkailijalle (Project Officer) ennen varsinaisen sopimuksen allekirjoittamista. Real 3D hankkeessa koordinaattori eli Oulun yliopisto keräsi muilta partnereilta allekirjoitetut aiesopimukset ja toimitti ne Euroopan komissioon projektivirkailijalle (Project Officer).

3.7.1 Avustussopimus

Euroopan komission ja hankkeen partneri, joka vastaa konsortion koordinoinnista allekirjoittavat tukisopimuksen eli avustussopimuksen (GRAND AGREEMENT). Muut hankkeen partnerit sitoutuvat projektiin allekirjoittamalla hyväksymisilmoituksen, jotka liitetään tukisopimukseen.

Suomen EU–T&K (tutkimus ja kehitys) -sihteeristön laatiman sopimusoppaan mukaan Euroopan parlamentti ja neuvosto asetuksessaan on määrännyt että ydin- eli avustussopimukseen sisällytetään seuraavat asiat: sopimukseen kirjataan projektiosapuolet, projektin kesto, alkamispäivä, raportointiajat, komission myöntämän rahoituksen kokonaismäärän ja maksujen aikataulut, mahdollisen ennakkomaksun eli pre-financing - osuuden määrän sekä komission ja koordinaattorin yhteystiedot. (Lönnqvist & Ewart 2007)

Ydinsopimus on projektikohtainen ja se on muunneltavissa kuhunkin hankkeeseen sopivaksi. Ydinsopimukseen kirjataan myös muut mahdolliset projektikohtaiset erityisehdot. Näillä erityisehdoilla on etusija kaikkien muiden ehtojen yli. Erityisehdoilla voidaan myös selventää sopimuksen tukiehtoja, mutta ei rajoittaa niitä. (Lönnqvist & Ewart 2007)

Tukisopimuksen liitteeksi liitetään projektin työsuunnitelma (Description of Work), yleiset ehdot (Specific provisions), osallistujien sitoutumiset sopimukseen (form A), uusien osallistujien sitoutumiset (form B), kulujen raportointiin lomake ('Financial statement by each beneficiary' eli Form C), mallit tilintarkastukseen ja raportointiin (form D), mallit ja ohjeet osallistujille ja tilintarkastajille henkilöstökulujen ja juoksevien kulujen kirjaamiseen (form E).

Tukisopimuksen liitteet eivät saa olla ristiriidassa itse ydinsopimuksen kanssa. Liitteiden kesken on etusijajärjestys, jos liitteet ovat ristiriidassa keskenään, Ensin sovelletaan liitettä III, sitten liitettä II ja viimeisenä liitettä I eli työsuunnitelmaa.

3.7.2 Konsortiosopimus

Hankkeen partnerit allekirjoittavat keskinäisen sopimukset hankkeen toteutukseen liittyvistä säännöistä eli konsortiosopimuksen. Se laaditaan täydentämään ydinso-
pimusta.

Konsortiosopimuksessa sovitaan partnereiden kesken mm. työn jakamisesta hankkeessa sekä kuinka rahoitus jaetaan partnereiden kesken. Jokainen partneri allekirjoittaa konsortiosopimuksen. Allekirjoitus voi olla myös ehtona rahoituksen saamiselle.

Muita sopimuksia voivat olla erilaiset salassapito-, oikeuksiensiiirto-, lisenssi-, ali-
hankinta- sekä yhteistyösopimukset.

3.8 Koordinaattorin tehtävät

Koordinaattorille on annettu erittäin vastuullinen tehtävä hankkeen hallinnoinnissa. Koordinaattorin tehtävänä on toimia Euroopan Komission ja konsortion yhteyshenkilönä. Kaikki yhteydenpito komissioon tulee kulkea vain ja ainoastaan koordinaattorin kautta. Koordinaattori ottaa vastaan komission maksaman tuen ja jakaa sen ilman turhaa viivytystä hankkeen osapuolille konsortiosopimuksessa sovitulla tavalla. Koordinaattorin on pidettävä kirjanpitoa siitä, miten hankkeen rahoitus on jaettu osapuolten kesken. On myös oltava valmis milloin tahansa esittämään komissiolle rahoituksen jakamiseen liittyvät seikat. Komissiota on tiedotettava rahoituksen jakamisesta ja esitettävä päivämäärät niin vaadittaessa rahan maksamisesta partnereille. (Lönnqvist & Ewart 2007)

Koordinaattori kerää raportointia varten raportit ja kustannusselvitykset ja toimittaa ne komissiolle. Koordinaattorin on tarkastettava raporttien tiedot todetakseen niiden olevan sen mukaiset, mitä projektin tehtävät edellyttävät niiden olevan. Koordinaattorin on allekirjoitettava raportoinnin yhteydessä paperi, jossa koordinaattori vakuuttaa, että hankkeen raportointi on kaikilta osin totuudenmukainen ja että

koordinaattori on parhaan kykynsä mukaan tarkistanut tiedot myös muilta hankkeen partnereilta.

Koordinaattorin on huolehdittava siitä, että hankkeen osapuolet suorittavat avustussopimuksen mukaiset velvollisuutensa. On pidettävä myös huoli siitä, että hanke etenee avustussopimuksen ja työsuunnitelman mukaisesti. Rahat tulee olla käytetty budjetissa luvatussa tavalla ja raportit tulee olla toimitettuna asiallisesti täytettynä ajallaan. (Lönngqvist & Ewart 2007, 14 – 15.)

Vuosittain raportointikauden päätyttyä järjestetään arviointitilaisuus, johon osallistuu hankkeen toteuttajat, Euroopan komission edustajana Project Officer sekä ulkopuoliset arvioijat. Tämän tilaisuuden tarkoituksena saada käsitys siitä, mihin suuntaa hankkeessa ollaan menossa ja onko hankkeen toteuttaja pysynyt annetussa aikataulussa, sekä pyritään kartoittamaan mahdolliset ongelmat hankkeen toteutuksen suhteen. Komission edustaja myös esittää parannusehdotuksia siitä, miten hanketta tulisi hallinnoida sekä mihin suuntaa sitä pitäisi viedä, että saavutetaan komissiota ja kaikkia osapuolia miellyttävä lopputulos projektin keston aikana. Suurimman vastuun hankkeen toteutuksesta kantaa koordinaattori. Koordinaattori ohjaa hankkeen suunnan ja mitä asioita toteutuksessa painotetaan. Koordinaattori on tavallaan konsortion toimitusjohtaja.

4 KANSAINVÄLISEN HANKKEEN HALLINNOINNIN VAATIMUKSET HANKKEEN KOORIDINAATTORILLE

4.1 Komission asettamat vaatimukset

Euroopan komissio on asettanut vaatimuksia sekä hankkeen tutkimuksen laadulle että myös talouden raportoinnin suhteen. Komissiolla on hyvin tarkka näkemys siitä, mitä he haluavat hankkeella toteutettavan. Avustussopimukseen on jo kirjattu toimintaohjeita ja säädöksiä hankkeen toteutusta varten.

Euroopan komissio eli rahoittaja asettaa säännöt ja toimintatavat hankkeiden raportoinnille ja niiden toteuttajille. Näiden lisäksi on joukko hankkeiden toteutuksen kannalta tärkeitä ohjeita ja oppaita esimerkiksi Reporting guide, jossa on annettu ohjeet raportoinnista ja Guide for Financial issues, jossa annetaan ohjeita hankkeen talouden hallinnointia koskeviin kysymyksiin. Komissio on pyrkinyt 7. puiteohjelmassa keventämään hankkeen raportointia ja antanut suuremman vastuun hankkeen toteuttajille hankkeen hallinnoinnista. Jokaisella partnerilla on vastuu omasta toiminnastaan. Koordinaattorilla on vastuu hankkeen hallinnoinnista komission suuntaan. Euroopan komission puolelta on määritelty henkilö, joka toimii yhteyshenkilönä hankkeen konsortioon päin. Häntä nimitetään Project Officeriksi.

Komissio voi halutessaan tehdä tarkastuksia hankkeisiin eli niin sanottuja auditointeja. Muilta osin hankkeiden tarkastukset vaaditaan siinä vaiheessa, kun hankkeen osapuolen haettu rahoitusosuus ylittää 375.000€. Summan ylittyttyä on partnerin oman organisaation käytännön mukaisesti järjestettävä virallinen auditointi eli tilintarkastus hankkeen toiminnasta omalta osaltaan. Tällöin vuosittaisen raportoinnin yhteydessä on esitettävä komissiolle tilintarkastajan allekirjoittama tilintarkastusdokumentti.

Tilintarkastajan tulee olla ulkopuolinen taho. Tarkastaja ei saa olla sidoksissa rahoittaja- eikä toteuttajatahoon eli hänen on oltava riippumaton.

4.2 Lait ja säännöt

Hankkeen partnereita koskee Euroopan komission asettamat säädökset sekä jokaisen maan ja organisaation omat säädökset ja lait. Euroopan komissio ja Euroopan neuvosto ovat antaneet 18.12.2006 säädökset Euroopan yhteisön seitsemäntestä tutkimuksen, teknologian kehittämisen ja demonstroinnin puiteohjelmasta vuosille 2007 – 2013. Säädöksessä määritellään rahoituksen järjestelyistä, jakamisesta, tieteellisen tutkimuksen tavoitteista sekä aihealueiden pääpiirteistä ja toimista.

4.3 Tarkastukset

Avustussopimuksen liitteessä VII (Form D) on määritelty se, kuinka komissio valvoo myöntämänsä rahoituksen asianmukaista käyttöä. Liitteessä määritellään rahoituksen saajan vastuut rahoituksen antajaa kohtaan. Rahoituksen saajan on esitettävä rahoitus selvitys toteutuneista kustannuksista. Rahoitus selvitys on voitava täsmäyttää kirjanpitoon ja on pystyttävä esittämään tositteet kustannuksista ja muut tarkastajan vaatimat selvitykset.

Tyypillisiä virheitä hankkeiden kustannus selvityksissä on, että rahoittajalta haettavista kustannuksista löytyy tukikelvottomia menoja, hankintasäädökset on jätetty noudattamatta, menot/tulot/rahoitustiedot ilmoitettu väärin, työaikaseuranta on puutteellinen, kirjanpitoa ei ole tehty ehtojen mukaisesti, tositteita puuttuu tai ne ovat epäselviä, raportointi on myöhässä, pöytäkirjoja tai muita dokumentteja puuttuu tai että toteuttajan olosuhdemuutoksia ei ole ilmoitettu rahoittajalle.

Euroopan komissio voi periaatteessa tarkastaa haluamansa hankkeet, mutta käytännössä komissiosta saakka tulevia tarkastuksia on aika harvoin. Tilintarkastukset yleensä hoitaa ulkopuolinen tilintarkastaja. Hankkeen toteuttaja on veloitettu puiteohjelmahankkeissa tilintarkastuksen toteuttamiseen siinä vaiheessa, kun

hankkeen komissiosta haettu kustannusosuus ylittää 375.000€. Dokumentit tilintarkastuksesta toimitetaan Euroopan komissioon seuraavan raportoinnin yhteydessä. Mikäli koko hankkeen aikana yksittäisen partnerin rahoitusosuus ei ylitä vaadittua summaa ei tilintarkastusta tarvita hankkeen loppuvaiheessakaan. Euroopan komissio voi kuitenkin halutessaan järjestää tarkastuksen hankkeen aikana tai sen jälkeen. Jokainen hankkeen partneri on velvoitettu hoitamaan omat tilintarkastuksensa. Koordinaattorin tehtävänä on tarkistaa, että partneri toimittaa asianmukaiset dokumentit vaadittuna ajankohtana. (Pirkola 2009)

4.4 Oman organisaation asettamat vaatimukset, säännöt ja toimintaohjeet

Jokaisen hankkeeseen osallistuvan partnerin on toiminnassaan noudatettava oman organisaationsa toimintatapoja ja sääntöjä. Euroopan komissio on myös asettanut omat säännöt hankkeiden toteuttamiseen. Oulun Eteläisen Instituutin on hankkeen koordinaattorina toimittava Suomen lainsäädännön ja Oulun yliopiston sääntöjen mukaan.

Tietoa ja ohjeita toimintatavoista sekä Oulun yliopiston säännöistä saa tutkimuspalveluista, talouspalveluista sekä hallintopalveluista. Oulun Eteläisen instituutin on toimittava Oulun yliopiston sääntöjen ja lakien mukaan. Laki, jota Oulun Eteläisen instituutti noudattaa, on Yliopistolaki sekä johtosääntö.

4.5 Toimintaympäristön asettamat vaatimukset

Kansainvälisyys työyhteisössä asettaa vaatimuksia henkilöstölle. Kun hankkeissa työskentelevä henkilökunta koostuu monista eri maista kotoisin olevista henkilöistä, on työympäristö erittäin haasteellinen. Eteen tulee haasteita sekä kielen että henkilöiden erilaisten kulttuurien ja toimintatapojen yhteensovittamisessa.

4.5.1 Kieli

Kun toimitaan kansainvälisessä hankkeessa, on kielenä kaikkien partnereiden yhteisesti ymmärtämä kieli, joka tässä tapauksessa on englanti. Se on myös Euroo-

pan komission vaatimus hankkeen toteutukseen. Kaikkien osapuolien on pystyttävä toimimaan yhteistyössä keskenään ja tulla ymmärretyksi kielestä ja kulttuuri-taustoista huolimatta.

Oulun Eteläisen instituutin RF Media -laboratoriossa työskentelee vaihteleva määrä ulkomaalaisia henkilöitä eri hankkeissa. Ulkomaalaisten henkilöiden viipyminen Suomessa voi kestää muutamasta päivästä jopa vuoden mittaiseen työskentelyyn. Pääosin he työskentelevät projektitutkijoina. Koska Real3D -hanke on kansainvälinen projekti, on henkilöiden ehkä helpompi tulla työskentelemään ulkomailta, eikä kieli aiheuta ongelmia työn hoitamisessa ja henkilöt voivat keskittyä tekemään tutkimuksellista työtä hankkeen eteenpäin viemiseksi.

4.5.2 Kulttuurien erilaisuudet ja erilaiset toimintatavat

Erilaisista kulttuureista tulevien työntekijöiden tavat toimia työyhteisössä ja heidän toimintatapansa voivat poiketa toisistaan huomattavasti henkilön tulomaasta riippuen. Työyhteisön tulisi pystyä kääntämään monikulttuurinen työyhteisö rikkaudeksi ja työyhteisön voimavaraksi.

Monimuotoisuuden käsitteellä (engl. diversity) tarkoitetaan työelämässä organisaation henkilöstön ja sidosryhmien etnistä, kansallista, sukupuolista, iällistä ja uskonnollista moninaisuutta ja vaihtelua. Moninaisuusjohtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa em. vaihtelu otetaan positiivisena asiana, ja sitä hyödynnetään organisaation parhaaksi. (Vartiainen-Ora 2007)

Monimuotoisessa työyhteisössä lähtökohta on, että erilaisuus ei ole ongelma, johon on pakko yrittää sopeutua, vaan että eri tavalla ajattelevien ja tekemien on positiivista. Tavoitteena on erilaisen osaamisen, kokemusten ja persoonallisuuksien hyväksikäyttö työilmapiiriin ja työn tuottavuuden hyväksi. Vuorovaikutustaidot nousevat tärkeään asemaan monimuotoisessa työyhteisössä. (Vartiainen-Ora 2007)

Suomalaisen viestinnän suoruus, kursailemattomuus ja lyhyys voivat olla toisenlaiseen viestintään tottuneelle yllättävää. Pohjoismaissa erikoisuutena moniin muihin maihin verrattuna on tasa-arvo. Työpaikalla tärkeitä asioita ovat tasa-arvon lisäksi oma-aloitteisuus ja tiimityö. Suuren valtaetäisyyden kulttuurista tulevalle henkilölle voi olla vaikeaa ymmärtää oma-aloitteista toimintatapaa suomalaisessa työyhteisössä. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa on totuttu siihen, että suorittavaa työtä tekevä tekee vain sen, mitä esimies on käskenyt. Kun Suomessa sovi-
taan jotain, luotetaan, että jokainen tekee niin kuin on sovittu. Esimerkiksi, jos päätetään tiimin kokouksessa, että joku tekee jonkin työn, kukaan ei käske enää uudestaan tekemään sitä.

Käsitykset ajasta poikkeavat hyvinkin paljon eri puolilla maailmaa. Teollistuneessa lännessä ja pohjoisessa aika on rahaa. Aika on hyödyke, jota mitataan, säästetään ja tuhlaaankin. Ajan mittaaminen on oleellista ja tarkkaa. Aikaa ostetaan ja myydään. ”Kiitos ajastasi”, saattaa suomalainen sanoa työpuhelun päätteeksi. Aika mielletään siis hyödykkeeksi, joka voi olla sinun tai minun omaa. Tämän tyyppistä aikakäsitystä kutsutaan lineaariseksi. Lineaarinen aika on kuin jana, jolla on alku ja loppu. (Vartiainen-Ora 2007)

Aivan toisenlaista on se syklinen aika, jota eletään etenkin Aasian kulttuureissa, jos toki muuallakin. Syklisen aikakäsityksen mukaan aika on aluton ja loputon virta. Jos kiittäisin intialaista hänen ajastaan, hän todennäköisesti pitäisi minua hulluna – ei aika ole kenenkään; me elämme ajan virrassa. Jos jotain ei tule tehdyksi nyt, se tulee tehdyksi ehkä huomenna. Syklistä aikaa kuvataan usein aluttomalla ja loputtomalla kehällä. (Vartiainen-Ora 2007)

Moniaikaisille kulttuureille on ominaista monien vuorovaikutustapahtumien yhtäaikaisuus, epätasällisyys ja ihmiskeskeisyys. Tyypillistä on, että vuorovaikutustilanteessa moni voi puhua yhtä aikaa joko samasta asiasta tai eri asioista. (Vartiainen-Ora 2007) Suomalaiselle kulttuurille on tyypillistä esimerkiksi kokoustilanteessa, että yksi puhuu ja muut kuuntelevat.

Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa ero valtaa omaavan ja valtaa omaamattoman välillä koetaan suureksi. Valtahierarkiat ovat työssä ja sen ulkopuolella selviä. Valtan käyttämistä ja näyttämistä ei juurikaan kyseenalaisteta. Sen, jolla on valtaa, odotetaan sitä myös käyttävän ja näyttävän asemansa ulospäin. Valta perustuu usein syntyperään, tai se voi perustua ikään tai muuhun saavutettuun asemaan.

Eripituisiin valtaetäisyyksiin tutustuminen ja niiden tunnistaminen auttaa yhteistointia työpaikalla. Turhia väärinkäsityksiä ja konflikteja voidaan ennalta ehkäistä, kun tiedetään, mistä asiat johtuvat, ja mihin asioita muuttajille kannattaa erityisesti painottaa. (Vartiainen-Ora 2007)

Kulttuurien välisessä viestinnässä on enemmän tahattomia väärinymmärryksen riskejä kuin yhden kulttuurin sisäisessä viestinnässä, siinä kannattaa muistaa kunniotus ja toisen osapuolen kuunteleminen erityisen tarkkaan. Viestintätilanteille kannattaa myös varata tavallista enemmän aikaa ja rauhaa. (Vartiainen-Ora 2007)

4.6 Monikulttuurinen työyhteisö

Monikulttuurinen työyhteisö on haastava työskentely-ympäristö sekä suomalaisille työntekijöille kuin Suomeen tuleville ulkomaalaisille työntekijöille. Työnantaja-organisaation työntekijöiden on mietittävä tarkkaan tulevien työntekijöiden sekä jo olemassa olevan henkilöstön kouluttaminen ja perehdyttäminen työyhteisön vaatimuksiin.

Kunnollinen työ, työtovereihin ja työkulttuuriin perehdyttäminen on avain hyvän työsuhteen synnylle. Tämä koskee kaikkia uusia työntekijöitä, mutta erityisen tärkeää hyvä perehdyttäminen on maahanmuuttajatyöntekijälle, joka tulee eri kieli-alueelta ja eri kulttuurista. Aivan yhtä tärkeää on perehdyttää koko työyhteisöä uuteen tulijaan ja hänen kulttuuriinsa. (Vartiainen-Ora 2007)

Suurin haaste on ulkomailta Suomeen tulevien tutkijoiden perehdyttäminen suomalaiseen yhteisöön, yhteiskuntaan ja työyhteisöön. Heidän on pystyttävä toimimaan yliopiston ohjeistuksen ja toimintatapojen mukaan. Suomalaiseen työyhteis-

söön tuleminen voi olla myös haaste ulkomaalaiselle työntekijälle. Tavat toimia ja tehdä työtä voivat poiketa todella paljon siitä, mihin henkilö on kotimaassaan tottunut. Suomen sää on myös sellainen asia, johon varsinkin eteläisistä maista tuleville henkilöille on paljon totuttelemista.

Työyhteisössä olisi hyvä ottaa käyttöön perehdyttämissuunnitelma uusien henkilöiden perehdytykseen. Perehdyttämissuunnitelmassa kannattaa muistaa ainakin seuraavia asioita:

1. Yleiset kulttuurierot ja niiden vaikutus työhön: esim. valtakäsitykset, yhteisöllisyyden aste ja aikakäsitykset
2. Erot käsityksissä turvallisuudesta ja työsuojelusta työpaikalla
3. Erot kotimaan ja Suomen työpaikkojen käytännöissä: esim. mikä on sopiva syy olla poissa töistä
4. Erot käsityksissä työntekijän roolista
5. Kielivaikeudet: puhe, lukeminen ja ei-kiellellisten viestien tulkinta

Ja lisäksi tulee muistaa, että käytäntöjen sisäistäminen vaatii aikaa! (Vartiainen-Ora 2007)

Real 3D -hankkeessa työskentelee useita henkilöitä eri maista ja eri kulttuureista. Koska on kyseessä kansainvälinen projekti ja työkielenä on englanti, henkilöstön on ollut ehkä helpompi tulla työskentelemään hankkeen parissa verrattuna tilanteeseen, jossa ulkomaalainen henkilö tulee työskentelemään pelkästään suomenkielisessä työympäristössä. Henkilöstöhallinnon tehtävissä on otettava huomioon, että ulkomailta tuleville henkilöille tulee selvittää kaikki asiat. Suomalaisten kanssa on helpompi toimia, koska heille yleiset työsuhteasiat ovat helppoja ja tuttuja, mutta ulkomailta tulevalle henkilölle kaikki asiat ovat outoja ja ne on ymmärrettävästi pystyttävä selvittämään.

Henkilöstöasioista vastaavan henkilön on siis pystyttävä ottamaan asioista selvää, tarvittaessa jopa käännettävä dokumentit, ohjeet tai tiedotukset englanniksi. Ulkomailta tuleville henkilöille on taattava samat työskentelymahdollisuudet kuin suomalaisillekin työntekijöille.

4.7 Vaatimukset hankkeessa toimiville työntekijöille

Hankkeen hallinnossa toimiville henkilöille on myös asetettu suuria vaatimuksia hankkeen onnistumiseksi halutulla tavalla. Jo valittaessa tulevia työntekijöitä on kiinnitetty huomiota jo olemassa olevaan työkokemukseen kansainvälisten hankkeiden osalta. Ennen hankkeen varsinaista aloitusta henkilöstö on käynyt erinäississä koulutuksissa, joita pääasiassa Oulun yliopisto on järjestänyt. Valmistamalla henkilöstöä etukäteen tulevaan hankkeeseen voidaan vähentää tai jopa välttää mahdolliset ongelmat hankkeen aikana. Ainahan arvaamattomia asioita voi tulla hankkeen edetessä, mutta hyvin valmistautumalla voidaan minimoida riskiä ja pysytään paremmin selvittämään eteen tulevat ongelmat, koska tietoa on enemmän.

Koulutukset ja tietotaidon ajantasalla pitäminen on erittäin tärkeää myös hankkeen aikana. Erilaiset tahot järjestävät koulutuksia hankkeiden hakemisvaiheen, hallinnointi sekä muihin ajankohtaisiin asioihin liittyen. Vaihtoehtoja on monia, jos vain pitää silmänsä auki ja tietää kanavat, mistä tarvittavaa tietoa löytyy.

Kielitaito on myös erittäin tärkeä asia hankkeen henkilöstölle. On pystyttävä toimimaan ja kommunikoimaan vieraalla kielellä sujuvasti. Kaikki viestintä ja kommunikointi hankkeessa tapahtuu englanniksi. Kielitaito on ehdottomasti tärkein asia hankkeeseen henkilöstöä valittaessa. Hankkeen henkilöstön on myös pystyttävä työskentelemään monista eri kansallisuuksista koostuvan työyhteisön jäsenenä. Jo pelkästään Oulun Eteläisen instituutissa työskentelee ihmisiä eri maista. Konsortion sisällä on pystyttävä hoitamaan asiat täysin vieraalla kielellä.

Henkilöstön on myös tunnettava Oulun yliopiston käytännöt ja toimintatavat voidakseen soveltaa ne hankkeen hallinnointiin ja sitä kautta saada komission vaatima tieto raportointia varten.

5 KANSAINVÄLISEN HANKKEEN ASETTAMAT VAATIMUKSET HANKKEEN HALLINNOINNILLE

Tutkimustehtävänä oli tutkia kansainvälisen hankkeen vaatimuksia hankkeen hallinnoijalle. Tutkimuksen toteutustavaksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen ja tutkimusaineiston keräsin teemahaastatteluna. Kohderyhmäksi haastattelulleni valitsin henkilöitä, jotka työskentelevät Oulun yliopistolla kansainvälisten hankkeiden hallinnointitehtävissä.

Haastateltaviksi valitsin kolme henkilöä Oulun yliopiston hallinnoimista puiteohjelmahankkeista. Taina Lehtimäki toimii Real 3D -hankkeen projektipäällikkönä, Olli Ahonen työskentelee Oulun yliopiston talouspalveluissa toimialueenaan ulkopuolinen rahoitus ja Mika Frederiksen työskentelee tutkimuspalveluissa Oulun yliopistolla suunnittelijana ja hallinnoijana kahdessa eri puiteohjelmahankkeessa.

Tavoitteenani oli saada erilaisia näkemyksiä hankkeiden hallinnointiin liittyvistä asioista erilaisissa tehtävissä toimivilta henkilöiltä. Tutkimuksella pyrin selvittämään, mitä asioita hankkeissa toimivat henkilöt pitävät tärkeinä, mitkä asiat heidän mielestään ovat suurimpia haasteita ja millaisia vaatimuksia heidän mielestään hankkeen hallinnointi asettaa henkilöstölle. Olen liittänyt opinnäytetyöni liitteiksi tutkimuskysymykset sekä yhteenvedon vastuksista.

5.1 Tutkimusaineiston hankinta

Laadittuani tutkimuskysymykset ja valittuani henkilöt, lähetin heille sähköpostitse kysymykset ja pyysin heitä vastaamaan noin viikon sisällä. Koska tiedustelin vastaajilta kiinnostusta vastata kysymyksiin jo aiemmin, sain vastaukset halutussa aikataulussa kaikilta. Vastaajien valintaan vaikutti henkilöiden mukanaolo kansainvälisten hankkeiden hallinnoinnissa.

5.2 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset osioon kokoon haastattelusta saamani tulokset kysymysalueittain niitä erittelemättä. Kaikki haastatteluun vastanneet korostivat hyvinkin samantyyppisiä asioita vastauksissaan. Tutkimustulokset osion olen kirjoittanut yhteenvedona haastateltavien vastauksista sekä peilannut niitä omaan tietämykseeni asioista.

Kaikki haastateltavat nostivat sopimusasiat yhtenä haasteellisimpana asiana hankkeen hallinnoinnin suhteen. On tärkeää, että jo suunnitteluvaiheessa sopimusasiat ovat kunnossa. Selkeiden toimintatapojen sopiminen hankkeen partnereiden kesken jo käynnistysvaiheessa on todella tärkeää. (Ahonen, Frederiksen ja Lehtimäki 2009)

Valmistelutyö on kallista ja aikaa vievää. Hankkeisiin osallistuvalla on oman organisaation rahoitus oltava kunnossa, että pystytään hakemaan ja valmistelemaan hankkeita ennen varsinaisen rahoituksen alkamista. Hakuvaiheessa voidaan hakea tietyiltä rahoittajatahoilta rahoitusta hankkeiden valmisteluun ja suunnitteluun. (Ahonen ymt. 2009)

Selkeiden toimintaohjeiden puute ja vähäinen määrä varsinkin hankkeiden alkuvaiheessa tuottaa ongelmia hallinnoijalle. Tämä korostuu eritoten, jos on lähdetty mukaan ensimmäistä kertaa tietyn rahoitusmuodon hankkeeseen. Tiedon puute tai jossain tapauksissa myös tiedon runsas määrä olivat vastaajien mielestä ongelmallista hankkeen hallinnoinnissa. Myös toimintaohjeiden erilainen tulkinta eri kulttuureissa eri partnereiden kesken voi vaihdella olennaisesti. Jo hankkeen käynnistysvaiheessa on kiinnitettävä huomiota partnereiden riittävään ohjeistukseen siitä, kuinka asiat tulee tulkita ja kuinka toimitaan. (Ahonen ymt. 2009)

Puiteohjelmakauden alussa aloittaneilla hankkeilla oli suuria vaikeuksia saada tarpeeksi ohjeistusta tulevista raportointi- ja toimintakäytännöistä. Real 3D -hanke aloitti vuoden 2008 alkupuolella ja oli ensimmäisten puiteohjelmahankkeiden joukossa. Esimerkiksi raportointiohjeet tulivat vain vähän ennen raportointikauden loppua, joten oli paljon oletettava, miten asiat tulisi hoitaa. (Ahonen ymt. 2009)

Annettujen aikataulujen noudattaminen on todella suuri haaste. Erilaisissa kulttuureissa voi olla erilaisia käsityksiä aikatauluista ja niiden noudattamisesta. On pystyttävä saamaan kaikki hankkeen partnerit toimimaan annettujen ohjeiden ja aikataulujen mukaan. Rahoittajan kanssa sovituista aikatauluista ei pysty joustamaan. On pidettävä se, mitä hakemusvaiheessa on luvannut. (Ahonen ymt. 2009)

Hankkeen partnereiden välillä tulee olla toimiva yhteistyöverkosto ja partnereiden on pystyttävä luottamaan toisiinsa voidakseen tehdä tiiviisti yhteistyötä hankkeen eteenpäin saamiseksi. Olisi hyvä, jos partnerit tuntevat toisensa ja toistensa toimintatavat jo ennen yhteisen hankkeen aloittamista. (Ahonen ymt. 2009)

Hankkeen koordinaattorille on myös erittäin haasteellinen tehtävä saada erilaisissa kulttuureissa ja erilaisiin toimintatapoihin tottuneet partnerit sopimaan yhteiseen projektiin. Erilaisuus toimintakulttuurien välillä: Rahoittaja => Koordinaattori => Partnerit. (Ahonen ymt. 2009)

Oman organisaation tuki ja asiantuntemus on myös koettu haasteelliseksi. Varsinkin pienissä organisaatioissa voi olla puutetta asiantuntemuksesta. On pystyttävä löytämään oikeat informaatiokanavat, mistä tietoa löytää. (Ahonen ymt. 2009)

Koordinaattorin on pystyttävä saamaan partnerit toimimaan hankkeen suunnitelman mukaisesti. On pidettävä huoli, että kaikki hankkeessa toimivat tahot tietävät sovitut tehtävät ja niiden toteutuksen aikataulut. (Ahonen ymt. 2009)

Haastateltavien esille nostamia asioita, jotka tulisi huomioida hankkeen eri vaiheissa, ovat seuraavat: Hankkeen aloitusvaiheessa on tarvittavien sopimusten oltava allekirjoitettuna asianmukaisesti jo ennen varsinaisen tutkimustyön aloittamista. Ennen hankkeen aloittamista on sovittava sisäisen raportoinnin käytännöt. Näin varmistetaan, että koordinaattori saa tarvitsemansa tiedon hankkeen toiminnasta ja pystyy reagoimaan nopeasti mahdollisiin muutostarpeisiin hankkeen toteutuk-

sen suhteen. Työnjako eri tehtävien hoitamisen varmistamiseksi olisi hyvä tehdä ennen hankkeen aloittamista. (Ahonen ymt. 2009)

Oikeanlaisen henkilöstön rekrytointiin on kiinnitettävä huomiota jo hankkeen alkuvaiheessa. On tärkeää, että saadaan mahdollisimman hyvin ryhmässä toimivat henkilöt työskentelemään hankkeeseen. Näin saadaan paras mahdollinen hyöty irti hankkeen toteutuksesta. (Ahonen ymt. 2009)

Oman organisaation toimintatavat ja ohjeistukset sekä tarjoamat tukipalvelut on hyvä selvittää jo varhaisessa vaiheessa ennen hankkeen aloittamista. Kaikki jo olemassa oleva tietämys kannattaa käyttää hyväksi hanketta toteutettaessa. (Ahonen ymt. 2009)

Toteutusvaiheessa tärkeäksi nähtiin hankkeen kuluseuranta ja suunnitellun työn ja toteutuneen työn seuraaminen. Muutostarpeen ilmaantuessa on voitava muuttaa hankkeen toimintasuunnitelmaan tilanteeseen sopivaksi. (Ahonen ymt. 2009)

Rahoittajan mielestä tärkeä asia on hankkeesta tiedottaminen. Tiedotustoiminnassa on oltava aktiivinen ja pidettävä huoli että hanke näkyy myös ulkopuolelle. On pidettävä tiiviisti yhteyttä toisten puiteohjelma hankkeiden kanssa. Projektin on hyvä kokoontua pitämään kokouksia tarpeellisiksi katsominaan ajankohtina. Sisäisissä kokouksissa mukana olevat tahot voivat kokoontua keskustelemaan hankkeen tutkimuksellisista asioista kasvokkain. Real 3D-hankkeen partnerit kokoontuvat vuosittain kokoukseen. Tämän lisäksi pidetään puhelinneuvotteluita sekä käytetään hankkeen sisäistä sähköistä työympäristöä kommunikointiin hankkeeseen liittyvistä tutkimuksellisista sekä hallinnollisista asioista. (Ahonen ymt. 2009)

Toteutusvaiheessa on myös tärkeää, että koordinaattori pystyy reagoimaan tilanteeseen kuin tilanteeseen ja voi tarvittaessa nopeastikin mukauttaa hankkeen kulun tilanteen vaatimaan suuntaan. Useasti hankkeen edetessä voi tulla muutostarvetta budjetteihin tai tutkimuksellisiin asioihin. Niistä on pysyttävä neuvottelemaan niin partnereiden kuin rahoittajatahonkin kanssa. (Ahonen ymt. 2009)

Hankkeen päätösvaiheessa on kiinnitettävä erityisesti huomiota loppuraporttien ja tarvittavien dokumenttien valmiiksi saamiseksi määräajassa. On varattava riittävästi aikaa hankkeen lopettamistoimille. Hankkeen on pystyttävä toimittamaan rahoittajalle lupaamansa tuotokset (deliverables), joista on rahoitussopimuksessa/ -päätöksessä sovittu. (Ahonen ymt. 2009)

Hankkeeseen budjetoidut rahat tulisi olla käytettynä hankkeen loppuun mennessä. Jos hankkeen loppuvaiheessa näyttää siltä, että hankkeen toteutus on suunnitellusta aikataulusta myöhässä ja hankkeella on vielä budjetissa rahaa käyttämättä, voidaan mahdollisesti hakea jatkoaikaa hankkeen rahoittajalta. (Ahonen ymt. 2009)

Hankkeen toteutuksen aikana syntyvistä mahdollisista ongelmista, eli ns. ”kompastuskivistä” haastateltavat ottivat esille seuraavia asioita: henkilöstön rekrytointi ja siinä epäonnistuminen tai onnistuminen määrittelee paljon, mihin suuntaan hankkeen toteutuksessa mennään. On pystyttävä rekrytoimaan osaavaa henkilöstöä, mutta on myös pystyttävä käyttämään oman organisaation puitteissa tarjolla olevaa osaamista hyödyksi, esimerkiksi organisaation tukipalveluja. (Ahonen ymt. 2009)

Hankkeen hallinnointi on pysyttävä ”hanskassa” ja partnerit on pysyttävä pitämään motivoituneina koko hankkeen ajan. (Ahonen ymt. 2009)

6 YHTEENVETO, POHDINTOJA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Hankkeen hallinnointi on vaikea tehtävä. Siinä hallinnoijan on otettava huomioon niin rahoittajan kuin organisaationkin asettamat vaatimukset ja sovittamaan ne yhteen. On myös varauduttava siihen, että erilaisten partnereiden kanssa on pysyttävä tekemään yhteistyötä erilaisista kulttuuritaustoista riippumatta ja saamaan aikaan hankkeelle asetettu tulos.

EC:n Project Officer on erittäin suuressa roolissa hankkeen toteutuksen kannalta. Hän toimii projektin ainoana yhteyshenkilönä konsortioon päin ja riippuu paljon hänen näkemyksistään ja arvioista, kuinka hanke etenee. Project Officer antaa hankkeen arviointitilaisuudessa jokaisen raportointikauden jälkeen ehdotuksia ja mielipiteitään siitä, miten hanketta tulisi jatkaa ja mihin suuntaan tutkimusta olisi vietävä.

Koordinaattorin tehtävä on todella haastava ja riippuu paljon hallinnoijasta, mikä on hankkeen lopputulos. On pystyttävä luomaan toimiva yhteistyöverkosto hankkeen partnereiden välille. Jokainen partneri on tärkeä lenkki toteutuksessa ja jokaisella partnerilla on oma roolinsa ja tehtävänsä projektissa. On saatava jokainen hankkeeseen osallistuva taho toimimaan halutulla tavalla yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Koordinaattorin on pystyttävä varautumaan yllättäviin tilanteisiin ja on pysyttävä selvittämään ne pikaisesti sekä toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla. Koordinaattorin on pysyttävä ajan tasalla siitä, missä mennään ja mitä tulee tapahtumaan.

Hankkeen tulisi näkyä aktiivisesti myös ulkopuolelle ja tehdä tunnetuksi hankkeen toimintaa. Tiedotustoiminta on siis tärkeä osa hankkeen toteutusta. Komissio myös vaatii, että hankkeen on näyttävä ulospäin ja on verkostoiduttava toisten hankkeiden ja toimijoiden kanssa.

Tarkasteltuani eri lähteitä sekä haastattelujeni perusteella voin todeta seuraavien asioiden olevan tärkeitä hankkeen toteutuksessa: Valmistautuminen hyvin alka-vaan hankkeeseen jo suunnitteluvaiheessa on ensisijaisen tärkeää. Kun tehdään suunnitteluvaiheessa huolellista työtä, voidaan välttää monet ongelmat hankkeen toteutusvaiheessa. Tarvittavien sopimusten tulee olla kunnossa jo ennen hankkeen alkamista ja jokaisen projektissa toimivan tahon tulee olla tietoinen omasta tehtävästään hankkeen toteutuksessa.

Asetettujen vaatimusten ja aikataulutavoitteiden tulee olla sopusoinnussa käytetävissä oleviin voimavaroihin nähden. On pyrittävä mahdollisimman yksinkertaiseen projektiorganisaatioon, joka on motivoitunut työskentelemään asetettujen tavoitteiden eteen.

Mahdollisia muutoksia hankkeen toteutuksen aikana tulisi välttää tai ainakin harkita tarkkaan. Muutosten tekeminen kesken projektin on yleensä erittäin kallista ja niiden toteuttaminen vie paljon aikaa.

Aikataulujen noudattaminen on ensisijaisen tärkeää. Koordinaattorin on pysyttävä koko hankkeen ajan selvillä siitä, mitä hankkeessa tapahtuu ja valmistuuko työ suunnitelman mukaisesti. Hankkeen sisäinen raportointi auttaa koordinaattoria näkemään hankkeen kokonaistilanteen ja auttaa pysymään ajan tasalla siitä, missä mennään, mitä on tehty ja mitä on vielä tekemättä. Jos ongelmia ilmenee, eikä esimerkiksi pysytä suunnitellussa aikataulussa, voi koordinaattori puuttua asiaan jo varhaisessa vaiheessa. On pysyttävä reagoimaan ongelmatilanteisiin erittäin nopeasti ja tekemään korjaavat toimenpiteet heti. Projektien toteutusaika on rajallinen eikä aikaa voi tuhlaa väärin asioihin.

Kun hanketta ryhdytään suunnittelemaan, on hyvä tuntea partnerit kenen kanssa ollaan aloittamassa yhteistyötä. Tiedetään kenen kanssa ollaan tekemisissä.

Koko projektin ajan tulee dokumentoida asiat huolellisesti. Dokumentointikäytännöt tulee olla sovittuna projektin käynnistysvaiheessa. Hankkeen aikana ei saisi olla kirjavaa käytäntöä siitä, miten asiat dokumentoidaan, näin vältetään doku-

menttien tulkintavaikeudet. Jokaisen hankkeeseen osallistuvan tulisi tietää, mistä löytyy ajan tasalla oleva tieto. Projektilla olisi hyvä olla jonkinlainen ns. tietovarasto, johon kaikki projektista saatu tieto varastoidaan ja jokainen projektiorganisaation jäsen tietää mistä tarvitsemansa tiedon voi löytää. Real 3D -hankkeella tämä on toteutettu hankkeen sisäisellä sähköisellä työympäristöllä, johon on tallennettu hallinnon asiat sekä tutkimukseen liittyviä asioita ja johon kaikilla projektiin osallistuvilla on pääsy.

Opinnäytetyöni on prosessina ollut erittäin mielenkiintoinen ja haastava työn aiheeseen liittyen, sillä aihe on erittäin laaja ja haastava. Työtä tehdessäni on tietämykseni hankemaailmasta kasvanut todella paljon. Koska aihealueesta on tehty vielä vähän vastaavantyyppisiä töitä, on mielestäni aiheesta vielä paljon tutkittavaa ja monia opinnäytetyön aiheita.

Tutkimustani voisin jatkaa syventämällä aihetta lisää ja tutkimalla esimerkiksi millaisia käytännön asioita tulisi ottaa huomioon kansainvälistä hanketta suunniteltaessa tai hankkeen aloitusvaiheessa. Työ voisi jatkua esimerkiksi kokoamalla ”hallinnoijan tietopaketti” eli opas, johon olisi kerätty tietoa ja hyödyllisiä asioita uusien kansainvälisten hankkeiden aloitusvaiheessa oleville projektiorganisaatioille.

LÄHTEET

Ahonen Olli, suullinen tiedonanto 13.10.2009

Euroopan Unionin portaali, haettu 5.11.2009, Euroopan Unionin talousarvio,
http://europa.eu/pol/financ/index_fi.htm

Euroopan parlamentin ja neuvoston päätös N:o 1982/2006/EY, Euroopan Unionin virallinen lehti
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:412:0001:0041:FI:PDF>
 18.12.2006 haettu 12.10.2009

Eurooppa-tiedotus. (12.10.2009) EU-RAHOITUSOHJELMAN KÄSIKIRJA OHJELMAKAUDELLE 2007–2013, Haettu 12. 10 2009 osoitteesta NordFinland:
<http://www.northfinland.fi/file.php?1607>

Eurooppa-tiedotus, Ulkoasianministeriö, Perustietoa EU:sta, EU:n talousarvio 2007 – 2013, haettu 5.11.2009,
<http://www.eurooppatiedotus.fi/public/default.aspx?nodeid=37769&contentlan=1&culture=fi-FI>

Frederiksen Mika, suullinen tiedonanto 13.10.2009

Helsingin yliopisto 2006. Yleisen kielitieteenlaitos projektinhallinta kurssi,
<http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/yleista/maaritelma.shtml> haettu
 osoitteesta 9.11.2009

Interpreter-ua. Euroopan kartta <http://interpreter-ua.com/img/maps/europe-map.gif>
 haettu 9.11.2009

Lappalainen Eija, 2009. Millaisella tavalla kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus ovat erilaisia tutkimuskäytännöissä? ESSEE. Lapin yliopisto. Kulttuuriyrittäjyyden kv-maisteriohjelma.

Lehtimäki Taina, suullinen tiedonanto 13.10.2009

Lönnqvist Maija ja Ewart Liisa, 2005, EU:n T&K sihteeristö, Sopimukset EU:n seitsemännessä puiteohjelmassa -opas

http://www.tekes.fi/eu/fin/julkaisut/7po_sopimusopas/7po_sopimusopas.pdf

Pelin Risto, 1991. Projektin suunnittelun ja valvonnan menetelmät, 2. painos, Jyväskylä, Gummerus

Pirkola Hannu, koulutus EU-rahoituskanavien mahdollisuudet ja käytännön haasteet 8.10.2009, Audiator Oy

Prodictor Oy. (13. 10 2009). Haettu 13. 10 2009 osoitteesta Prodictor:

www.prodictor.fi/intro.ppt dia nro 34

Ruuska Kai 2005. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum.

Saaranen-Kauppinen Anita ja Puusniekka Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. (Viitattu 13.11.2009.)

Saarti Jarmo, 2000. Artikkel 2/ 2000 Projektitoiminta ja kansainväliset haasteet, <http://www.kreodi.fi/artview.asp?ArticleID=76> , haettu 5.11.2009

Suomen EU-T&K sihteeristö 2007. EU:n T&K sihteeristön opas käsitteet/ sanakirja. 5.11.2009 haettu osoitteesta:

<http://www.tekes.fi/eu/fin/7po/mukaanhankeeseen/sanakirja2007.pdf>

Vartiainen Matti, Ruuska Inkeri ja Kasvi Jyrki J. J. 2003. Projektiosaaminen – dynaamisen organisaation voimavara, Tampere, Teknologiateollisuuden julkaisuja

Vartiainen-Ora Päivi, 2007. Erilaisuus sallittu; Perehdymme monimuotoisuuteen—
käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Petmo-hanke ESR.

Tutkimus KV-hankkeiden asettamista vaatimuksista koordinaattorin eli hallinnoijan näkökulmasta yhteenvedo vastauksista.

1. Taina Lehtimäki, 2. Olli Ahonen, 3. Mika Frederiksen

1. Millaisissa tehtävissä toimit?

1.	Projektipäällikkönä FP 7 rahoitteisessa tutkimushankkeessa
2.	Työskentelen Oulun yliopiston talouspalveluissa täydentävän rahoituksen taloushallinnon tehtävissä. Tehtäviini kuuluu ainoastaan poikkeustapauksissa yksittäisen projektin koko taloushallinto laskujen kierrosta tulolaskutukseen ja raportointiin. Normaalisti tehtäviini liittyvät eri rahoitusmuotojen projektien budjetoinnin, toteutuksen ja raportoinnin ohjeistukseen ja neuvontaan sekä täydentävän rahoituksen yliopistotason seurantaan. Kuluvan vuoden aikana tehtäviini on kuulunut myös uuden taloushallinnon tietojärjestelmän määrittely- ja käyttöönotto tehtäviä.
3.	Suunnittelijana tutkimus- ja innovaatiopalveluissa

2. Kuinka työsi liittyy kansainvälisiin hankkeisiin?

1.	Tällä hetkellä hoidan Euroopan Komission seitsemännestä puiteohjelmasta (FP7) rahoitetun tutkimushankkeen hallinnointia. Koordinoimme hanketta eli olen tekemisissä sekä Euroopan Komission että Eurooppalaisten partnerien kanssa. Olen myös aktiivisesti mukana uusien puiteohjelmahankkeiden valmistelussa, tosin tällä hetkellä partnerin roolissa - en koordinaattorina. Aiemmin työtehtäviini kuului tämän meneillään olevan hankkeen konsortion kokoaminen ja rahoituksen hakeminen yhdessä tieteellisessä vastuussa olevan henkilön kanssa
2.	Oulun yliopiston täydentävään rahoitukseen kuuluu merkittävänä osana kansainvälisten rahoittajien projektirahoitus. Suurin kv-rahoittaja on EU, rahoitusmuotoina rakennerahastoihin kuuluva Interreg-rahoitus, tutkimuksen 7.Puiteohjelma ja muut erilliset rahoitusohjelmat. Näiden osalta tehtäviini kuuluu rahoitusehtojen neuvonta ja ohjeiden soveltaminen yliopiston omiin käytäntöihin. Tutkimuksen 7.Puiteohjelman osalta kuuluu myös kustannustilitysten laatiminen yhteistyössä toteuttavan projektin talousvastaavan kanssa ja yksittäistapauksissa projektin muidenkin talous- ja henkilöstötietojen raportointi.
3.	Osallistun kahden EU:n tutkimuspuiteohjelmahankkeen sopimus-, talous- ja yleishallinnollisiin koordinoituihin tehtäviin. Neuvon Oulun yliopiston tutkijoita erit. EU-PO- hankkeiden valmistelu- ja sopimusneuvotteluvaiheissa. Tarkastan erit. EU-PO-hankkeiden konsortiosopimuksien sisällön ennen niiden allekirjoittamista Oulun yliopiston puolesta.

3. Millaisia haasteita mielestäsi KV-hankkeiden hallinnointi asettaa hankkeen koordinaattorille?

1.	Valmistelutyö on kallista ja aikaa vievää (mm. matkat konsortion kokoamiseksi ja hankesuunnitelman ideoimiseksi ja suuri aikaavievä kirjoitustyö), siihen kannattaa hakea tarjolla olevaa rahoitusta. Jos tätä vertaa kansallisiin EU rahoitteisiin hankkeisiin, joissa olen ollut mukana, tulee ensimmäisenä haasteena/vaikeutena mieleen selkeän toimintaohjeiston puuttuminen. Osasyynä tähän on, että hankkeemme oli enimmäisten FP7 ohjelmasta rahoitettujen joukossa. Kokouksia ja tapaamisia, joihin osallistuvat kaikki hankkeessa toimivat, ei voi järjestää kuin kerran tai maksimissaan kaksi vuodessa, mistä aiheutuu haasteita informaation kulkemiselle ja tutkimuksen tekemiselle yhteistyössä eikä ainoastaan erillisinä eri partnerien työpaketteina. Sähköinen etä/ryhmätyöympäristö on välttämättömyys. Käytämme alunperin etäopetuksen työvälineeksi suunniteltua järjestelmää (Optima), jossa hankkeellamme on oma työtila, jossa käsitellään sekä hallinnollisia asioita että tehdään myös itse käytännön tutkimustyötä. Aikataulut on myös mietittävä erityisen tarkkaan, jotta esimerkiksi rahoittajan asettamia aikarajoja ei ylitetäisi. Käytännössä on myös kulttuurisia eroja mm. siinä, miten sovittuihin takarajoihin suhtaudutaan. Joissakin maissa ja kulttuureissa aikataulu on enemmänkin suositus kuin ehdoton takaraja ja muistuttelua/hoputtamista saatetaan pitää työkehenä. Päätöksenteko on erityisen haastavaa, koska hankkeessamme monia tutkimukseen liittyviä asioita ei ole lyöty lukkoon suunnitelmavaiheessa. Päätöksenteon apuna käytämme työskentelytilaan rakennettua sähköistä äänestystä. Luottamuksen syntyminen ja sen pysyminen. IPR asioista on huolehdittava sopimuksin. Hankkeessamme on jo tehty patenttihakemuksia ja niitä tullaan vielä tekemään useita. Lisäksi konsortioon kuuluu sekä yritys että akateemisia partnereita, joilla voi olla erilaisia intressejä. Pääasia on, että uusille innovaatioille annetaan mahdollisuus avoimella ideoiden jakamisella ja yhteistyöllä - tämä vaatii ehdottomasti sitä, että "välistä vetoja" ei pääse tapahtumaan ja että yhteisistä pelisäännöistä on selkeästi sovittu jo alkuvaiheessa (esim.
2.	partnereiden kyky hallinnoida hankkeita vaihtelee suuresti ja osaamista vaikea arvioida kun hanketta ollaan käynnistämässä partnereiden välisen konsortiosopimuksen laatiminen voi olla vaikeaa valmiista malleista huolimatta, sovittavina erityisesti IPR-oikeudet, raportoinnit ja konsortion päätöksenteko toimintakulttuurien erot voivat tuoda haasteita toiminnalle sekä partnereiden kesken että rahoittajan suuntaan, EU:n osalta suurella rahoittajalla voi olla sisäisestikin suuria eroja käytännöissä tiedon hankkiminen rahoituksen ja hallinnoinnin ehdoista voi olla vaikeaa, kysymykset usein nousevat yleisen ehdon käytännön tulkinnasta oman organisaation tuki ja asiantuntemus voi olla puutteellista, varsinkin pienemmillä toimijoilla (esim. riittävä osaaminen IPR-kysymyksissä ja kokemus kv-hankkeiden toteuttamisessa)
3.	Rahoittajan sopimusehtojen, ohjeistuksen ja raportointikäytäntöjen tuntemus. Kumppaneiden neuvonta. Ongelmatilanteiden ratkaiseminen. Projektin pitäminen työsuunnitelman osoittamassa kurssissa, määräaikaisten noudattaminen, jne.

4. Mitä asioita tulisi mielestäsi ottaa huomioon hankkeen alussa/ollessa käynnissä/ päätösvaiheessa?

Hankkeen talouden ja hallinnon kannalta sekä konsortion hallinnon kannalta

Alussa:

1.	<p>1. käynnistymistä.</p> <p>-(b) MoU, CA pitää olla allekirjoitettuna ennen varsinaista tutkimustyön aloittamista.</p> <p>-(a,b) Pitää sopia riittävän tiivistä sisäisestä raportoinnista (meillä 4 krt.vuodessa) varsinkin hankkeen alussa ja saada koko konsortio sitoutumaan siihen. Muuten työn edistymisen seuranta on mahdotonta, jotta voidaan reagoida riittävän nopeasti mahdollisiin aikataulu, talous, tai tutkimuksellisiin poikkeamiin suunnitelmasta. Me raportimme rahoittajalle vain kerran vuodessa ja jos ensimmäiset poikkeamat havaitaan vasta vuoden viiveellä ei niille ehdi tehdä mitään riittävän ajoissa - 3 vuoden hanke on kuitenkin sen verran lyhyt, että asioihin pitää pystyä reagoimaan mielestäni vähintään 3 kk syklillä.</p> <p>-(b) Pitää päästä kayntiin mahdollisimman nopeasti täydellä teholla. Erityisesti rekrytointi saattaa olla haastavaa ja siihen tulisi panostaa mielellään jo ennen hankkeen käynnistymistä.</p>
2.	<p>- yhteydenotot oman organisaation toimijoihin, hyödynnetään kokemukset ja tukipalvelut</p> <p>- ilmoitetaan organisaation kassanhallinnasta vastaavalle projektin rahavirrat</p> <p>- budjetin laatimisen yhteydessä varmistetaan rahoittajan ehdot ja miten niitä sovelletaan organisaation omiin käytäntöihin ja määräyksiin (esim. menoluokat, yleiskustannusluokittelu, laitehankintojen/poistojen euronajat, kilpailutusmääräykset)</p> <p>- varmistetaan organisaation sisäiset ehdot henkilöstön rekrytointiin (nimikkeet, palkkaus, mahdolliset rekrytointikiellot)</p> <p>- päätetään menettelyt talouden seurannasta: mitä tietoja projektipäällikölle, miten laskut ja asiakirjat säilytetään huomioiden organisaation omat määräykset - konsortiosopimuksen laadintaan pitäisi kiinnittää erityisesti huomioita (rahoituksen jakoperusteet, sopimuskohtien yksiselitteisyys ja kattavuus, myös ongelmatilanteet)</p> <p>- hakemuslomakkeiden täyttämässä koordinaattorin pitäisi olla erittäin aktiivinen (ohjeistus partnereille, tiukat aikataulut, palaute partnereille)</p> <p>2. - sovitaan tiedotus-/raportointijärjestelmästä partnereiden välillä</p>
3.	<p>Realistisen budjetin laatiminen suhteessa suunniteltuun työmäärään ja hankehallintorakenteen kuvaus työsuunnitelmassa sekä hallintotehtävien kuvaus konsortiosopimuksessa. Organisaation sisällä kokousmuistion laatiminen (vast. johtajien allekirjoituksilla varustettuna) projektitehtävien jaosta jos osallistujana vaikka useita laitoksia.</p>

Totetus:

1.	<p>1. yhteyttä muihin FP 7 hankkeisiin.</p> <p>-(a,b) PO vaihtuminen kesken hankkeen on ilmeisen yleistä puiteohjelmahankkeissa. Meille tästä on aiheuttanut lukuisia haasteita sekä hallinnollisesti että tutkimuksellisesti. Emme olleet varautuneet siihen, että rahoittajan taholta tulevat tutkimukseen liittyneet vaatimukset muuttivat oleellisesti PO:n vaihtuessa. Hankalaksi tilanteen tekee se, että PO:n vaihtumiseen ei koordinaattorilla tai konsortiolla ole mitään vaikutusmahdollisuutta. -(a,b) Kustannusten seuranta: hankkeen kulut pitää aiheutua hankkeen aikana ja kuluseuranta on erityisen tärkeää, jotta ei tule yllättäviä udjetin yli tai alituksia. -(b) Työsuunnitelman päivittäminen ja ajantasalla pitäminen on tärkeää.</p> <p>Tutkimushankkeessa työsuunnitelmaan tulee usein muutoksia hankkeen edetessä - jotkin alkuperäiset ideat todetaan paremmiksi kuin toiset ja hanketta pitää jatkuvasti fokusoida niin että tuloksista tulee mahdollisimman meilekkäitä. On erityisen tärkeää, että koko konsortio tapaa vähintään kerran vuodessa, jotta kaikki tutkimukselliset näkökulmat saadaan esille ja keskusteltua läpi kasvotusten. Näiden kokousten pöytäkirjat ovat osittautuneet erityisen tärkeiksi - pelkkien päätösten kirjaaminen ei ole mielekästä vaan itse keskustelusta pitää myös saada ydinasiat kirjattua. -(b) Dissemination -osuus eli tulosten levittäminen. Tämä on rahoittajan mielestä erittäin tärkeää. Koko hankkeen ajan on pidettävä huoli siitä, että tutkimus näkyy myös hankkeen ulkopuolelle. Pitää myös aktiivisesti pitää yhteyttä muihin FP 7 hankkeisiin.</p>
2.	<p>- seurataan projektin taloutta (menojen kertyminen suunnitelmien mukaan: summat, menoluokat, mahdolliset virheet korjataan)</p> <p>- huomioidaan rahoittajan väliraportointien yhteydessä antamat kommentit/määräykset/ohjeet, korjataan toimintaa tarvittaessa</p> <p>- varmistetaan oman organisaation käytännöt (mahdolliset muutokset määräyksissä, kokemukset projektien toteuttamisesta) - koordinaattorin aktiivisuus jatkuu toteutusvaiheessa sekä tieteellisten että hallinnollisten raporttien osalta (tiukat, kuitenkin perustellut aikataulut)</p> <p>- seurataan partnereiden ilmoittamia talouslukuja, onko merkittäviä poikkeamia budjettiin – varmistetaan syyt ja sovitaan mahdolliset muutokset</p> <p>- tarvittaessa rahoittajan kanssa neuvotellaan muutokset budjettiin</p> <p>2. - rahoittajan huomautukset ja kommentit ilmoitetaan partnereille</p>
3.	<p>Rahan käytön seuraaminen, jory:n päätöksellä aktiivinen uudelleenallokointi jos tarpeen kohdentaa resursseja johonkin hankkeen 'pullonkaula' vaiheeseen säästyneistä resursseista. Hallinnon ja ennen kaikkea raportoinnin pelisäännöt ovat tiedossa jokaiselle osallistujalle esim. koulutuksen / projektiäkirjan muodossa.</p>

Päätös:

1.	<p>1. jatkohyödyntämistä ajatellen</p> <p>-(b) Tämä on vasta tulossa, eli selkeää käsitystä ei vielä ole, mutta arvelen että tieteellinen osa korostuu päätösvaiheessa. Tieteelliseen/tekniseen arviointiin pitää valmistautua huolellisesti. Hankkeen hallinnon pitää tukea erityisesti luvattujen lopputuotosten valmistumista ajallaan.</p> <p>-(a,b) Pitää myös varautua siihen, että loppuraportointi tulee viemään aikaa. Jos koko hankkeen ajan on toimittu sovittujen käytäntöjen mukaisesti hankkeen päätösvaihe pitäisi sujua ongelmitta.</p> <p>-(a,b) Pitää varautua siihen, että joillakin partnereilla tulee mahdollisesti budjetin alituksia ja toisilla ylityksiä. Hieman ennen hankkeen päätöstä joudutaan ehkä tasoitamaan konsortion sisäisesti kuluja siten, että koko hankkeen rahoitus saataisiin käytettyä.</p> <p>1. - (b) Pitää myös varautua siihen, että hankkeelle joudutaan hakemaan jatkoaikaa jos tutkimus ei etene aikataulussa.</p>
2.	<p>- varmistetaan, että kaikki kustannukset ovat projektin kirjanpidossa, korjataan mahdolliset virheet</p> <p>- mahdollisen tilintarkastuslausunnon hankkiminen</p> <p>- huolehditaan asiakirjojen säilytys organisaation ja rahoittajan ohjeiden mukaisesti - varmistetaan, että kaikilta partnereilta saadaan kaikki tieteelliset ja hallinnolliset raportit, tiukat aikataulut</p> <p>- aktiivisuus rahoittajan suuntaan, tarvitaanko lisätietoja?, miten käsittely etenee?</p> <p>2. - tiedotetaan partnereille rahoittajan käsittelyn etenemisestä</p>
3.	<p>Mahdollinen tappion jakaminen osallistujien välillä/ organisaation sisällä. Selkeät käyttöoikeudet immateriaalioikeuksiin tulosten levittämistä ja jatkohyödyntämistä ajatellen</p>

5. Millaisia ns. ”kompastuskiviä” hankkeen käynnistysvaiheessa mielestäsi voi tulla ja kuinka niihin tulisi varautua?

	- hidas liikkeelle lähtö --> kick-off kokoontuminen heti hankkeen alkumetreille. Sinne kaikki partnerit paikalle. - rekrytointiongelmien --> rekrytointiprosessi olisi hyvä aloittaa jo ennen hankkeen käynnistymistä
1.	- ei tunneta oikeita käytäntöjä --> nyt tietoa FP7 hallinnoinnista on jo hyvin saatavilla, kannattaa osallistua konsulttien järjestämiin koulutuksiin
	- partnereiden kyky hallinnoida hanketta on puutteellinen o partnerit tulisi tuntea jo ennakolta ja syväällisemmin kuin vain tarjolla olevien partnerilistauksien perusteella - oman organisaation määräykset ohjaavat tai jopa rajoittavat hankkeen suunniteltua toteuttamista o tutustutaan jo ennakolta huolellisesti oman organisaation ohjeistukseen ja ollaan yhteydessä tukipalveluihin o varmistetaan mahdollisuus rekrytoida ammattitaitoisia hallintohenkilöstöä tai saada käyttöön jo olemassa olevia resursseja
2.	- hankkeeseen liittyvät IPR-kysymykset voivat hidastaa tai jopa estää toteuttamisen
3.	PO- hankkeiden sopimusneuvottelut voivat viedä puolikin vuotta, joka taloudellisesti ajatellen on varsin haasteellista aikaa. Ratkaisuna voi yrittää hakea valmistelurahoitusta Tekesistä (tai Suomen Akatemiasta - SA:n osalta en ole varma rahoittaako neuvotteluvaihetta). Avainosallistujan poisjäänti neuvotteluvaiheessa. Ratkaisuna joko työn uudelleenallokointi jäljelle jääneiden osallistujien kesken tai uuden kumppanin hankkiminen konsortioon.

6. Mistä löydät tietoa hankkeen hallinnointiin liittyvissä asioissa?

	- konsulttien pitämät koulutukset, suoraan komissiosta cordis ja PO:lta, Finance ja IPR help desk, TUPA, partnereilta joilla on kokemusta aiemmista puiteohjelmista ja
1.	rinnakkaisia FP7 hankkeita menossa. Periaatteessa myös national contact point
	- rahoittajien ohjeistus yleensä www-sivuilta o viralliset rahoitusehdot o käsikirjat, joissa yksityiskohtaisempaa tulkintaa, esim. 7.Puiteohjelma ”Guide to Financial Issues - yhteys vastaavia hankkeita aiemmin toteuttaneisiin - koulutustilaisuuksia, joita erilaisista EU-rahoituksista on hyvinkin tarjolla o rahoittajien omat tilaisuudet o koulutus-/konsulttiyhtiöt, joilla voi olla tarjolla myös ajankohtaisia uutiskirjeitä ja ohjeistusta, esim. EFPConsulting.com, johon rekisteröitymällä saa ilmaisen 7.Puiteohjelman ”Handbook”
2.	saa ilmaisen 7.Puiteohjelman ”Handbook”
3.	Ensisijaisesti kollegoilta. Tutkimushallinnon koulutuspäiviltä. Suomen EU- T&K- sihteeristön sivuilta ja koulutustilaisuuksista.

7. Mitkä asiat näet suurimpina haasteina hankkeen läpisaattamiseksi?

	Hankkeessa tehtävä tutkimus on erittäin haastavaa ja hankkeen käynnistyessä ei voinut olla tarkka tietoa siitä, mitä ja millaisia tuloksia sen aikana syntyy.
1.	- konsortion johtaminen pitää pysyä hallinnassa ja kaikki partnerit motivoituneina hankkeen toteutukseen - vaikka hankkeen organisaatio ei saisi olla yhden henkilön varassa, koordinaattorin tieteellisen tai hallinnollisen vetäjän vaihtuminen aiheuttaa usein suuria ongelmia hankkeen toteutukseen - rahoittajan pitäminen ajan tasalla hankkeen etenemisestä ja sopeutuminen myös rahoittajan mahdollisesti epäoikeudenmukaisilta tuntuviin (muuttuviin) vaatimuksiin
2.	Kyllä hankkeen sisällön pitää PO- projekteissa olla erinomainen ja innovatiivinen ja osallistujien vastaavasti oltava päteviä hoitamaan heille osoitetut tehtävänsä, jotta hanke voisi saada rahoitusta EU komissiosta. Mielestäni hankehallinnon roolina on tukea projektin toteutusta taloudellisesti, tehokkaasti ja vaikuttavasti EU:n veronmaksajien etujen mukaisesti.
3.	

8. Muita kommentteja?

1.	-
	kansainvälinen rahoitus ei useimmiten ole juurikaan vaativampaa hallinnoida kuin kotimainen rahoitus. toteuttaminen opettaa, seuraavalla kerralla on jo rutiinia, mahdolliset ongelmatkin tuovat kuitenkin uutta kokemusta toteuttajille – hyötyä organisaatiolle ja henkilöille. kv-rahoittajilla voi olla hyviä oman organisaation strategiaan sopivia ohjelmia, joita kotimaasta ei juurikaan rahoiteta, ohjelmiin kannattaa tutustua
2.	hyviä oman organisaation strategiaan sopivia ohjelmia, joita kotimaasta ei juurikaan rahoiteta, ohjelmiin kannattaa tutustua
3.	-

Olli Ahonen, osastosihtteri, Oulun yliopisto / Talouspalvelut
Kysymykset haastatteluun:

1. Missä tehtävissä toimit?

Työskentelen Oulun yliopiston talouspalveluissa täydentävän rahoituksen taloushallinnon tehtävissä. Tehtäviini kuuluu ainoastaan poikkeustapauksissa yksittäisen projektin koko taloushallinto laskujen kierrosta tulolaskutukseen ja raportointiin. Normaalisti tehtäväni liittyvät eri rahoitusmuotojen projektien budjetoiminnin, toteutuksen ja raportoinnin ohjeistukseen ja neuvontaan sekä täydentävän rahoituksen yliopistotason seurantaan. Kuluvan vuoden aikana tehtäviini on kuulunut myös uuden taloushallinnon tietojärjestelmän määrittely- ja käyttöönotto- ja käyttötehtäviä.

2. Kuinka työsi liittyy kansainvälisiin hankkeisiin?

Oulun yliopiston täydentävään rahoitukseen kuuluu merkittävänä osana kansainvälisten rahoittajien projektirahoitus. Suurin kv-rahoittaja on EU, rahoitusmuotoina rakennerahastoihin kuuluva Interreg-rahoitus, tutkimuksen 7.Puiteohjelma ja muut erilliset rahoitusohjelmat. Näiden osalta tehtäviini kuuluu rahoitusehtojen neuvonta ja ohjeiden soveltaminen yliopiston omiin käytäntöihin. Tutkimuksen 7.Puiteohjelman osalta kuuluu myös kustannustilitysten laatiminen yhteistyössä toteuttavan projektin talousvastaavan kanssa ja yksittäistapauksissa projektin muidenkin talous- ja henkilöstötietojen raportointi.

3. Millaisia haasteita mielestäsi KV-hankkeiden hallinnointi asettaa hankkeen koordinaattorille?

- partnereiden kyky hallinnoida hankkeita vaihtelee suuresti ja osaamista vaikea arvioida kun hanketta ollaan käynnistämässä
- partnereiden välisen konsortiosopimuksen laatiminen voi olla vaikeaa valmiista malleista huolimatta, sovittavina erityisesti IPR-oikeudet, raportoinnit ja konsortion päätöksenteko
- toimintakulttuurien erot voivat tuoda haasteita toiminnalle sekä partnereiden kesken että rahoittajan suuntaan, EU:n osalta suurella rahoittajalla voi olla sisäisestikin suuria eroja käytännöissä
- tiedon hankkiminen rahoituksen ja hallinnoinnin ehdoista voi olla vaikeaa, kysymykset usein nousevat yleisen ehdon käytännön tulkinnasta
- oman organisaation tuki ja asiantuntemus voi olla puutteellista, varsinkin pienemmillä toimijoilla (esim. riittävä osaaminen IPR-kysymyksissä ja kokemus kv-hankkeiden toteuttamisessa)

4. Mitä asioita tulisi mielestäsi ottaa huomioon hankkeen alussa/ollessa käynnissä/ päätösvaiheessa? a. hankkeen talouden ja hallinnon kannalta

Alussa

- yhteydenotot oman organisaation toimijoihin, hyödynnetään kokemukset ja tukipalvelut
- ilmoitetaan organisaation kassanhallinnasta vastaavalle projektin rahavirrat
- budjetin laatimisen yhteydessä varmistetaan rahoittajan ehdot ja miten niitä sovelletaan organisaation omiin käytäntöihin ja määräyksiin (esim. menoluokat, yleiskustannusluokittelu, laitehankintojen/poistojen eurorajat, kilpailutusmääräykset)
- varmistetaan organisaation sisäiset ehdot henkilöstön rekrytointiin (nimikkeet, palkkaus, mahdolliset rekrytointikiellot)
- päätetään menettelyt talouden seurannasta: mitä tietoja projektipäällikölle, miten laskut ja asiakirjat säilytetään huomioiden organisaation omat määräykset

Käynnissä ollessa

- seurataan projektin taloutta (menojen kertyminen suunnitelmien mukaan: summat, menoluokat, mahdolliset virheet korjataan)
- huomioidaan rahoittajan väliraportointien yhteydessä antamat kommentit/määräykset/ohjeet, korjataan toimintaa tarvittaessa
- varmistetaan oman organisaation käytännöt (mahdolliset muutokset määräyksissä, kokemukset projektien toteuttamisesta)

Päätösvaiheessa

- varmistetaan, että kaikki kustannukset ovat projektin kirjanpidossa, korjataan mahdolliset virheet
- mahdollisen tilintarkastuslausunnon hankkiminen
- huolehditaan asiakirjojen säilytys organisaation ja rahoittajan ohjeiden mukaisesti

b. konsortion hallinnoinnin kannalta

Alussa

- konsortiosopimuksen laadintaan pitäisi kiinnittää erityisesti huomioita (rahoituksen jakoperusteet, sopimuskohtien yksiselitteisyys ja kattavuus, myös ongelmatilanteet)
- hakemuslomakkeiden täyttämisessä koordinaattorin pitäisi olla erittäin aktiivinen (ohjeistus partnereille, tiukat aikataulut, palaute partnereille)
- sovitaan tiedotus-/raportointijärjestelmästä partnereiden välillä

Käynnissä ollessa

- koordinaattorin aktiivisuus jatkuu toteutusvaiheessa sekä tieteellisten että hallinnollisten raporttien osalta (tiukat, kuitenkin perustellut aikataulut)

- seurataan partnereiden ilmoittamia talouslukuja, onko merkittäviä poikkeamia budjettiin – varmistetaan syyt ja sovitaan mahdolliset muutokset
- tarvittaessa rahoittajan kanssa neuvotellaan muutokset budjettiin
- rahoittajan huomautukset ja kommentit ilmoitetaan partnereille

Päätösvaiheessa

- varmistetaan, että kaikilta partnereilta saadaan kaikki tieteelliset ja hallinnolliset raportit, tiukat aikataulut
- aktiivisuus rahoittajan suuntaan, tarvitaanko lisätietoja?, miten käsittely etenee?
- tiedotetaan partnereille rahoittajan käsittelyn etenemisestä

5. Millaisia ns. ”kompastuskiviä” hankkeen käynnistysvaiheessa mielestäsi voi tulla ja kuinka niihin tulisi varautua?

- partnereiden kyky hallinnoida hanketta on puutteellinen
 - o partnerit tulisi tuntea jo ennakolta ja syvällisemmin kuin vain tarjolla olevien partnerilistauksien perusteella
- oman organisaation määräykset ohjaavat tai jopa rajoittavat hankkeen suunniteltua toteuttamista
 - o tutustutaan jo ennakolta huolellisesti oman organisaation ohjeistukseen ja ollaan yhteydessä tukipalveluihin
 - o varmistetaan mahdollisuus rekrytoida ammattitaitoista hallintohenkilöstöä tai saada käyttöön jo olemassa olevia resursseja
- hankkeeseen liittyvät IPR-kysymykset voivat hidastaa tai jopa estää toteuttamisen
 - o ongelmakohtat viedään hyvissä ajoin kaikkien osapuolten ratkaistaviksi ja neuvoteltaviksi (sopimusasioiden tukipalvelut hyödynnetään)

6. Mistä löydät tietoa hankkeen hallinnointiin liittyvissä asioissa?

- rahoittajien ohjeistus yleensä www-sivuilta
 - o viralliset rahoitusehdot
 - o käsikirjat, joissa yksityiskohtaisempaa tulkintaa, esim. 7.Puiteohjelma ”Guide to Financial Issues
- yhteys vastaavia hankkeita aiemmin toteuttaneisiin
- koulutustilaisuudet, joita erilaisista EU-rahoituksista on hyvinkin tarjolla
 - o rahoittajien omat tilaisuudet
 - o koulutus-/konsulttiyhtiöt, joilla voi olla tarjolla myös ajankohtaisia uutiskirjeitä ja ohjeistusta, esim. EFPConsulting.com, johon rekisteröitymällä saa ilmaisen 7.Puiteohjelman ”Handbook”

7. Mitkä asiat näet suurimpina haasteina hankkeen läpisaattamiseksi?

- konsortion johtaminen pitää pysyä hallinnassa ja kaikki partnerit motivoituneina hankkeen toteutukseen
- vaikka hankkeen organisaatio ei saisi olla yhden henkilön varassa, koordinaattorin tieteellisen tai hallinnollisen vetäjän vaihtuminen aiheuttaa usein suuria ongelmia hankkeen toteutukseen
- rahoittajan pitäminen ajan tasalla hankkeen etenemisestä ja sopeutuminen myös rahoittajan mahdollisesti epäoikeudenmukaisilta tuntuviin (muuttuviin) vaatimuksiin

8. Muita kommentteja?

- kansainvälinen rahoitus ei useimmiten ole juurikaan vaativampaa hallinnoida kuin kotimainen rahoitus
 - o toteuttaminen opettaa, seuraavalla kerralla on jo rutiinia
 - o mahdolliset ongelmatkin tuovat kuitenkin uutta kokemusta toteuttajille – hyötyä organisaatiolle ja henkilöille
- kv-rahoittajilla voi olla hyviä oman organisaation strategiaan sopivia ohjelmia, joita kotimaasta ei juurikaan rahoiteta, ohjelmiin kannattaa tutustua

Mika Frederiksen, suunnittelija, Tutkimus- ja innovaatiopalvelut, Oulun Yliopisto

1. Missä tehtävissä toimit?

Suunnittelijana tutkimus- ja innovaatiopalveluissa

2. Kuinka työsi liittyy kansainvälisiin hankkeisiin?

Osallistun kahden EU:n tutkimuspuiteohjelmahankkeen sopimus-, talous- ja yleishallinnollisiin koordinoitaviin. Neuvon Oulun yliopiston tutkijoita erit. EU-PO- hankkeiden valmistelu- ja sopimusneuvotteluvaiheissa. Tarkastan erit. EU-PO-hankkeiden konsortiosopimuksien sisällön ennen niiden allekirjoittamista Oulun yliopiston puolesta.

3. Millaisia haasteita mielestäsi KV-hankkeiden hallinnointi asettaa hankkeen koordinaattorille?

Rahoittajan sopimusehtojen, ohjeistuksen ja raportointikäytäntöjen tuntemus. Kumppaneiden neuvonta. Ongelmatilanteiden ratkaiseminen. Projektin pitäminen työsuunnitelman osoittamassa kurssissa, määräaikojen noudattaminen, jne.

4. Mitä asioita tulisi mielestäsi ottaa huomioon hankkeen alussa/ ollessa käynnissä/ päätösvaiheessa? a. hankkeen talouden ja hallinnon kannalta

Alussa:

Realistisen budjetin laatiminen suhteessa suunniteltuun työmäärään ja hankehallintorakenteen kuvaus työsuunnitelmassa sekä hallintotehtävien kuvaus konsortiosopimuksessa. Organisaation sisällä kokousmuistion laatiminen (vast. johtajien allekirjoituksilla varustettuna) projektitehtävien jaosta jos osallistujana vaikka useita laitoksia.

Käynnissä:

Rahan käytön seuraaminen, jory:n päätöksellä aktiivinen uudelleenallokointi jos tarpeen kohdentaa resursseja johonkin hankkeen 'pullonkaula' vaiheeseen säästyneistä resursseista. Hallinnon ja ennen kaikkea raportoinnin pelisäännöt ovat tiedossa jokaiselle osallistujalle esim. koulutuksen / projektikäsikirjan muodossa.

Päätös vaiheessa:

Mahdollinen tappion jakaminen osallistujien välillä/ organisaation sisällä. Selkeät käyttöoikeudet immateriaalioikeuksiin tulosten levittämistä ja jatko-hyödyntämistä ajatellen.

b. konsortion hallinnoinnin kannalta

Ks. edellinen

5. Millaisia ns. "kompastuskiviä" hankkeen käynnistysvaiheessa mielestäsi voi tulla ja kuinka niihin tulisi varautua?

PO- hankkeiden sopimusneuvottelut voivat viedä puolikin vuotta, joka taloudellisesti ajatellen on varsin haasteellista aikaa. Ratkaisuna voi yrittää hakea valmistelurahoitusta Tekesistä (tai Suomen Akatemiasta - SA:n osalta en ole varma rahoittaako neuvotteluvaihetta). Avainosallistujan poisjäänti neuvotteluvaiheessa. Ratkaisuna joko työn uudelleenallokointi jäljelle jääneiden osallistujien kesken tai uuden kumppanin hankkiminen konsortioon.

6. Mistä löydät tietoa hankkeen hallinnointiin liittyvissä asioissa?

Ensisijaisesti kollegoilta. Tutkimushallinnon koulutuspäiviltä. Suomen EU-T&K- sihteeristön sivuilta ja koulutustilaisuuksista.

7. Mitkä asiat näet suurimpina haasteina hankkeen läpisaattamiseksi?

Kyllä hankkeen sisällön pitää PO- projekteissa olla erinomainen ja innovatiivinen ja osallistujien vastaavasti oltava päteviä hoitamaan heille osoitetut tehtävänsä, jotta hanke voisi saada rahoitusta EU komissiosta. Mielestäni

hankehallinnon roolina on tukea projektin toteutusta taloudellisesti, tehokkaasti ja vaikuttavasti EU:n veronmaksajien etujen mukaisesti.

8. Muita kommentteja?-

Taina Lehtimäki, projektipäällikkö, Oulun Yliopisto Oulun Eteläisen instituutti

Kysymykset haastatteluun:

1. Missä tehtävissä toimit?

Projektipäällikkönä FP 7 -rahoitteisessa tutkimushankkeessa.

2. Kuinka työsi liittyy kansainvälisiin hankkeisiin?

Tällä hetkellä hoidan Euroopan Komission seitsemänneistä puiteohjelmasta (FP7) rahoitetun tutkimushankkeen hallinnointia. Koordinoimme hanketta eli olen tekemisissä sekä Euroopan Komission että Eurooppalaisten partnerien kanssa. Olen myös aktiivisesti mukana uusien puiteohjelmahankkeiden valmistelussa, tosin tällä hetkellä partnerin roolissa

- en koordinaattorina. Aiemmin työtehtäviini kuului tämän meneillään olevan hankkeen konsortion kokoaminen ja rahoituksen hakeminen yhdessä tieteellisessä vastuussa olevan henkilön kanssa.

3. Millaisia haasteita mielestäsi KV-hankkeiden hallinnointi asettaa hankkeen koordinaattorille?

- Valmistelutyö on kallista ja aikaa vievää (mm. matkat konsortion kokoamiseksi ja hankesuunnitelman ideoimiseksi ja suuri aikaa vievä kirjoitustyö), siihen kannattaa hakea tarjolla olevaa rahoitusta.

- Jos tätä vertaa kansallisiin EU-rahoitteisiin hankkeisiin, joissa olen ollut mukana, tulee ensimmäisenä haasteena/vaikeutena mieleen selkeän toimintaohjeiston puuttuminen. Osasyynä tähän on, että hankkeemme oli ensimmäisten FP7 ohjelmasta rahoitettujen joukossa.

- Kokouksia ja tapaamisia, joihin osallistuvat kaikki hankkeessa toimivat, ei voi järjestää kuin kerran tai maksimissaan kaksi vuodessa, mistä aiheutuu haasteita informaation kulkemiselle ja tutkimuksen tekemiselle yhteistyössä eikä ainoastaan erillisinä eri partnerien työpaketteina.

- Sähköinen etä-/ ryhmätyöympäristö on välttämättömyys. Käytämme alunperin etäopetuksen työvälineeksi suunniteltua järjestelmää (Optima), jossa hankkeellamme on oma työtila, jossa käsitellään sekä hallinnollisia asioita että tehdään myös itse käytännön tutkimustyötä.

- Aikataulut on myös mietittävä erityisen tarkkaan, jotta esimerkiksi rahoittajan asettamia aikarajoja ei ylitettäisi.

- Käytännössä on myös kulttuurisia eroja mm. siinä, miten sovittuihin takarajoihin suhtaudutaan

- joissakin maissa ja kulttuureissa aikataulu on enemmänkin suositus kuin ehdoton takaraja ja muistuttelua/hoputtamista saatetaan pitää tönä.

- Päätöksenteko on erityisen haastavaa, koska hankkeessamme monia tutkimukseen liittyviä asioita ei ole lyöty lukkoon suunnitelmavaiheessa. Päätöksenteon apuna käytämme työskentelytilaan rakennettua sähköistä äänestystä.

- Luottamuksen syntyminen ja sen pysyminen. IPR asioista on huolehdittava sopimuksin.

Hankkeessamme on jo tehty patentti hakemuksia ja niitä tullaan vielä tekemään useita. Lisäksi konsortioon kuuluu sekä yritys että akateemisia partnereita, joilla voi olla erilaisia intressejä. Pääasia on, että uusille innovaatioille annetaan mahdollisuus avoimella ideoiden jakamisella ja yhteistyöllä - tämä vaatii ehdottomasti sitä, että "välistä vetoja" ei pääse tapahtumaan ja että yhteisistä pelisäännöistä on selkeästi sovittu jo alkuvaiheessa (esim. Hankkeessamme MoU sopimus allekirjoitettiin jo ensimmäisessä ideointi kokouksessa, kun hanketta alettiin valmistella. Tällä mahdollistettiin ideoiden vapaa esittäminen, ei ollut yhtä suurta vaaraa siitä, että toinen taho "varastaisi" ideat koska toimintatavasta oli sovittu kirjallisesti).

4. Mitä asioita tulisi mielestäsi ottaa huomioon hankkeen alussa/ollessa käynnissä/ päätösvaiheessa? (a.hankkeen talouden ja hallinnon kannalta, b. konsortion hallinnoinnin kannalta)

Alussa:

- (b) MoU, CA pitää olla allekirjoitettuna ennen varsinaista tutkimustyön aloittamista. -(a,b) Pitää sopia riittävän tiiviistä sisäisestä raportoinnista (meillä 4 krt.vuodessa) varsinkin hankkeen alussa ja saada koko konsortio sitoutumaan siihen. Muuten työn edistymisen seuranta on mahdotonta, jotta voidaan reagoida riittävän nopeasti mahdollisiin aikataulu-, talous-, tai tutkimuksellisiin poikkeamiin suunnitelmasta. Me raportoimme rahoittajalle vain kerran vuodessa ja jos ensimmäiset poikkeamat havaitaan vasta vuoden viiveellä ei niille ehdi tehdä mitään riittävän ajoissa
- 3 vuoden hanke on kuiteinkin sen verran lyhyt, että asioihin pitää pystyä reagoimaan mielestäni vähintään 3 kk syklillä.
- (b) Pitää päästä kayntiin mahdollisimman nopeasti täydellä teholla. Erityisesti rekrytointi saattaa olla haastavaa ja siihen tulisi panostaa mielellään jo ennen hankkeen käynnistymistä.

Käynnissä:

- (a,b) PO vaihtuminen kesken hankkeen on ilmeisen yleistä puiteohjelma-hankkeissa. Meille tästä on aiheuttanut lukuisia haasteita sekä hallinnollisesti että tutkimuksellisesti. Emme olleet varautuneet siihen, että rahoittajan taholta tuleet tutkimukseen liittyneet vaatimukset muuttuivat oleellisesti PO:n vaihtuessa. Hankalaksi tilanteen tekee se, että PO:n vaihtumiseen ei koordinaattorilla tai konsortioilla ole mitään vaikutusmahdollisuutta.
- (a,b) Kustannusten seuranta: hankkeen kulut pitää aiheutua hankkeen aikana ja kuluseuranta on erityisen tärkeää, jotta ei tule yllättäviä udjetin yli tai alituksia.
- (b) Työsuunnitelman päivittäminen ja ajantasalla pitäminen on tärkeää. Tutkimushankkeessa työsuunnitelmaan tulee usein muutoksia hankkeen edetessä
- jotkin alkuperäiset ideat todetaan paremmiksi kuin toiset ja hanketta pitää jatkuvasti fokusoida niin että tuloksista tulee mahdollisimman meilekkäitä. On erityisen tärkeää, että koko konsortio tapaa vähintään kerran vuodessa, jotta kaikki tutkimukselliset näkökulmat saadaan esille ja keskusteltua läpi kasvo-tusten. Näiden kokousten pöytäkirjat ovat soittautuneet erityisen tärkeiksi

- pelkkien päätösten kirjaaminen ei ole mielekästä vaan itse keskustelusta pitää myös saada ydinasiat kirjattua.
- (b) Dissemination -osuus eli tulosten levittäminen. Tämä on rahoittajan mielestä erittäin tärkeää. Koko hankkeen ajan on pidettävä huoli siitä, että tutkimus näkyy myös hankkeen ulkopuolelle. Pitää myös aktiivisesti pitää yhteyttä muihin FP 7 hankkeisiin. Tämän osuuden näin suuri tärkeys/painoarvo oli itselleni jossin määrin yllätys. Käytännössä omassa hankkeessamme joudumme painottamaan tätä enemmän kuin alkuperäisessä suunnitelmassa oli aiottu.
- (a,b) Optima työtilan rooli on erittäin tärkeä sekä informaation jakamisessa, sisäisessä raportoinnissa, tutkimuksen tekemisessä, keskustelussa ja päätöksenteossa (kts. Vast. 1)
- hankkeen talous (hankinnat, kustannusten seuranta yms) ja henkilöstöasioihin (mm. timesheets) pitää kiinnittää koko hankkeen ajan huomiota, jotta ne tehdään rahoittajan hyväksymällä tavalla.
- (a) Auditointeihin pitää valmistautua hyvissä ajoin toimimalla rahoittajan vaatimien käytäntöjen mukaisesti.

Päätösvaiheessa:

- (b)Tämä on vasta tulossa, eli selkeää käsitystä ei vielä ole, mutta arvelen että tieteellinen osa korostuu päätösvaiheessa. Tieteelliseen/tekniseen arviointiin pitää valmistautua huolellisesti. Hankkeen hallinnon pitää tukea erityisesti luvattujen lopputuotosten valmistumista ajallaan.
- (a,b)Pitää myös varautua siihen, että loppuraportointi tulee viemään aikaa. Jos koko hankkeen ajan on toimittu sovittujen käytäntöjen mukaisesti hankkeen päätösvaihe pitäisi sujua ongelmitta.
- (a,b)Pitää varautua siihen, että joillakin partnereilla tulee mahdollisesti budjetin alituksia ja toisilla ylityksiä. Hieman ennen hankkeen päätöstä joudutaan ehkä tasoittamaan konsortion sisäisesti kuluja siten, että koko hankkeen rahoitus saataisiin käytettyä.
- (b) Pitää myös varautua siihen, että hankkeelle joudutaan hakemaan jatkoaikaa jos tutkimus ei etene aikataulussa.

5. Millaisia ns. ?kompastuskiviä? hankkeen käynnistysvaiheessa mielestäsi voi tulla ja kuinka niihin tulisi varautua?

- hidas liikkeelle lähtö --> kick-off kokoontuminen heti hankkeen alkumetreille. Sinne kaikki partnerit paikalle.
- rekrytointiongelmien --> rekrytointiprosessi olisi hyvä aloittaa jo ennen hankkeen käynnistymistä
- ei tunneta oikeita käytäntöjä --> nyt tietoa FP7 hallinnoinnista on jo hyvin saatavilla, kannattaa osallistua konsulttien järjestämiin koulutuksiin

6. Mistä löydät tietoa hankkeen hallinnointiin liittyvissä asioissa?

- Konsulttien pitämät koulutukset, suoraan komissiosta cordis ja PO:lta, Finance ja IPR help desk, TUPA, partnereilta joilla on kokemusta aiemmista puiteohjelmista ja rinnakkaisista FP7 hankkeista menossa. Periaatteessa myös national contact point

7. Mitkä asiat näet suurimpina haasteina hankkeen läpisaattamiseksi?

Hankkeessa tehtävä tutkimus on erittäin haastavaa ja hankkeen käynnistyessä ei voinut olla tarkka tietoa siitä, mitä ja millaisia tuloksia sen aikana syntyy.

8. Muita kommentteja?